

食品メーカーのダイナミック・ケイパビリティとコーポレート・コミュニケーション 味の素社と日清食品社を事例に

著者	白石 弘幸
著者別表示	Shiraishi Hiroyuki
雑誌名	金沢大学経済論集
巻	41
号	1
ページ	31-74
発行年	2020-12-28
URL	http://doi.org/10.24517/00060498

食品メーカーのダイナミック・ケイパビリティと コーポレート・コミュニケーション

—— 味の素社と日清食品社を事例に ——

白 石 弘 幸

目 次

- I. はじめに
- II. 環境変化とダイナミック・ケイパビリティ
 - (1) ダイナミック・ケイパビリティ論の問題意識
 - (2) ダイナミック・ケイパビリティの本質と機能
- III. コア・コンピタンスの展開・活用と修正
 - (1) コア・コンピタンスが逆機能的になる危険性
 - (2) ダイナミック・ケイパビリティとコア・コンピタンス
- IV. コーポレート・コミュニケーション能力の展開・活用と修正
 - (1) 企業のコミュニケーション行為
 - (2) レピュテーションとブランディングに関する意義
 - (3) ダイナミック・ケイパビリティとコーポレート・コミュニケーション
 - (4) 「よき企業市民」性とCSR遂行を訴求することの重要性
 - (5) 変化している姿を伝える重要性
 - (6) リアルな体験の重要性和体験型コミュニケーション
- V. 味の素社の体験型コーポレート・コミュニケーション
- VI. 日清食品社の体験型コーポレート・コミュニケーション
- VII. 結 論

I. はじめに

環境変化が激しい状況で企業が存続するためには、日々の業務ルーティンを効率よくこなす組織能力のほかに、そのあり方を改変する組織能力、ダイナミック・ケイパビリティが当該企業に無ければならない。そういう改変は生産の手順や作業方法に関する「カイゼン」のように現場で小刻みに創発的

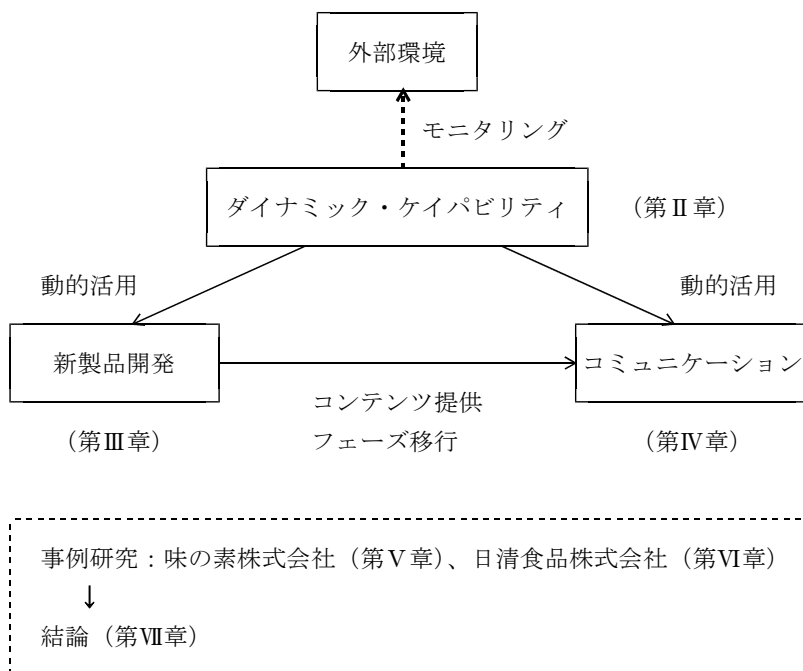
に生ずることもあるが、本論文で注目するのはリエンジニアリング (BPR) のようにこれを抜本的に改革するメタレベルの修正能力である。

すなわち本論文で言うダイナミック・ケイパビリティは、業務遂行の組織能力 (業務能力) を動的に展開・活用したり、能力間連携の組み合わせや枠組を変えたりする「能力に関する能力」である。ここで「動的に」というのは消費者のニーズやステークホルダーの価値観を含む外部環境の変化を念頭に置いたことばであり、これに対応して新しい環境に適合するように、あるいはこれを先取りする形で業務能力を修正・活用したり、能力間関係を調整したりするという意味である。つまり業務能力と複数業務間の連携のあり方やスキームを環境の変化に合わせて、これに適合的になるように改変する能力、環境変化のもとでケイパビリティ・マネジメントを行う能力が、本研究で言うダイナミック・ケイパビリティである。これは業務能力とその連携の枠組 (連携関係) の進化的変容を導くメタレベルの能力でもある。

たとえば研究開発と対外的コミュニケーションに関して優れた組織能力を有し、特に高性能エンジンを開発するのがコア・コンピタンスである企業において、ある時期にエンジンの出力向上とこれに関する広告宣伝が競争優位を導いたとしても、買い手側のニーズや価値観が変われば、これらは逆機能的になりかねない。すなわち地球環境問題に社会的な関心が高まり環境にやさしい製品にニーズがシフトし、また買い手側で「自分達は広告宣伝に随分だまされているのではないか」というように広告宣伝への懐疑的態度が高まると、エンジン高出力化の技術力と広告宣伝力、これらに関する顧客側の認知はそのメーカーにとって競争遂行上の障害、いわば手かせ足かせとなる。これら二つの能力によって形成された「かつていいスポーツカーを生産しCMがおしゃれな洗練された会社」という企業イメージ (ポジション) も、「排気ガスを撒き散らす環境に悪い車を量産し舌先三寸口八丁で売り込む反社会的企業」というものになりかねない。このような場合、エンジンの開発能力をなるべく高出力を実現するというものから燃費の向上や排ガスの削減を導くものに変え、さらにこれに関する顧客側認知、すなわち環境負荷の小さいエンジンを開発・生産する「環境にやさしい企業」というイメージをたとえばインターネット上の口コミで形成するというように新製品開発から顧

客側認知形成までのあり方を変える必要がある。それができるとというのが本論文で言うダイナミック・ケイパビリティである。

ただしダイナミック・ケイパビリティが働きかけて調整を行う対象は、このような研究開発能力と対外的コミュニケーション能力とは限らない。人材を採用する能力、労務管理の能力、資金調達的能力もあるというように、これが作用する企業の業務能力には色々ある。そのうち本研究で取り上げるのは新製品開発能力、言い換えれば新商品を創造する能力と、社外とのコミュニケーション能力ということなのである（図表1）。



図表1 焦点を当てるダイナミック・ケイパビリティと章構成

II. 環境変化とダイナミック・ケイパビリティ

(1) ダイナミック・ケイパビリティ論の問題意識

企業の組織能力は大きく見ると、既定の業務を現行の技術、定められた方法とプロセスで効率よく遂行する能力と、環境変化に合わせ方法やプロセスを変革する能力に大別される。たとえば工場全体として定められたマニュアル(手順)とスペックで所定の品質基準をクリアする製品を生産し続けるのは前者の能力であり、生産手順を変え新しいマニュアルを作ったり、新タイプの生産システムを導入・運用したりするのは後者の能力である。そしてヘルファット及びウィンター(2011)は前者を業務能力(*operational capabilities*)と呼ぶ。これは「現行の資源ベースの上で、同じ規模、同じ技術で同じ顧客に既存の製品・サービスを供給する活動」を遂行する組織能力と定義されている(Helfat & Winter, 2011, 1244)。

このほかに企業には、組織の内部全体を俯瞰して業務能力を展開・活用・修正する後者の能力が無ければならない。言い換えればこれはケイパビリティ・マネジメントを行う能力、「能力に関する能力」である。先のヘルファット及びウィンター(2011)を再び引用すると、前述の業務能力とは別に企業には、「買収、提携、新製品開発を行うことで、日々遂行中の業務遂行を変化させる能力」が無ければならない(*op cit.*, 1255)。またゾロ及びウィンターの言葉を借りるならば、業務遂行(*operational routines*)の組織能力とは別に、これを進化させる能力が必要なのである(Zollo & Winter, 2002, 340)。そして環境をモニターし、その変化を感知してこれに合わせ、さらには変化を察知し先取りする形で業務能力を動的に活用したり、業務のあり方を改変する能力が本研究で言うダイナミック・ケイパビリティである(以下、適宜、Dケイパビリティと略す)。つまりこれは一定の業務を決められたやり方で淡々粛々と遂行する組織能力ではなく、業務能力に働きかけこれを機動的に運用したり、業務のあり方を改変したりする組織能力である。

すなわち環境が加速的に変化する場合、あるいは環境が突然、不連続に激変した場合、ある資源の組合せを土台とする競争優位が効力を失うこともある。それどころか逆に、動的環境においては特定の資源セットが変革の「足

かせ」になることもありうる(松村, 2006, 41)。この問題, すなわち環境激変下では既存の資源・能力とこれらにある特定の関係性が競争力の制約や障害になりうるという問題にいち早く取り組んだのは、ティース他(1997)である。彼らによれば、ダイナミック・ケイパビリティとは、「急速に変化する環境に対応して内外のコンピタンスを統合、構築、再構成する企業の能力」(Teece et al., 1997, 516)である。

一方、藤本(2003)によれば、組織能力は「①ある経済主体が持つ経営資源・知識・組織ルーティンなどの体系であり、②その企業独特のものであり、③他者がそう簡単に真似できない(優位性が長もちする)ものであり、④結果としてその組織の競争力・生存能力を高めるもの」(藤本, 2003, 28, ()内の補足は藤本による)と定義される。Dケイパビリティもある種のこういう組織能力であるが、これは特に、①の経営資源・知識・組織ルーティンを環境変化に合わせて改変し、④の組織の競争力・生存能力を維持し向上させるメタ能力であり、その戦略的な価値は大きい。

このようなDケイパビリティが高くないと、企業は長期的には、存続・成長することすら難しい。すなわちこの能力が劣ると、競合他社との競争において優位に立てないどころか、ステークホルダーの価値観や考え方、消費者のニーズといった環境ファクターの変化についていけず市場から退出を迫られ、存続ができなくなる。業務能力を環境変化に対応させて動的に活用・修正する能力は、競争優位以前に、マーケット、ひいては社会に受け入れられ続けるための必須条件、組織存続の要件なのである。

そして業務能力を動的に活用・修正するためには、まず業務能力自体に柔軟性・汎用性がなければならない。たとえば自動車メーカーにおける研究開発の場合、スポーツカーブームの時に馬力向上を実現したエンジン開発力が、環境問題への関心の高まりを受けて環境負荷の低いエンジン開発に機能するようにならなければならない。さらに場合によってはそれがリサイクル・リユース率の高い車体を設計する能力に変容する必要がある。

このように業務能力自体に柔軟性・汎用性が必要であるのに加えて、企業には環境変化を的確に把握・予測し、業務能力に働きかけて、業務のあり方やアウトプット(たとえば製品)を変革するメタレベルの組織能力、前述のD

ケイパビリティが無ければならない。生産の方法や手順等に関する漸進的・逐次的なカイゼンは現場における日々の相互作用から創発的にもなされうるが、リエンジニアリング (BPR) の発想で抜本的に、あるいは大規模な投資をともなって改革する場合には、大局的見地や高度の判断が不可欠となる。

(2) ダイナミック・ケイパビリティの本質と機能

前節でも触れたように、Dケイパビリティはケイパビリティ・マネジメントで主体的機能を担う。アイゼンハート及びマーティン (2000) によれば、ケイパビリティ・マネジメントとは市場の変化に適応するという目的、さらに市場変化を創造するという目的で、資源を統合し、再構成し、獲得し、そして排出 (release) するプロセスである。そしてこのプロセスで中心的役割を果たすダイナミック・ケイパビリティは、「市場の変化に適応し、さらに市場を変革するために、新しい資源構成を実現する組織的で戦略的なルーティンを遂行する能力」(Eisenhardt & Martin, 2000, 1107) と定義付けられる。

ゾロ及びウィンター (2002) によれば、組織はDケイパビリティによって体系的、分析的、効率的視点から資源を調整・統制し、また学習によって形成される安定した活動のパターンすなわちオペレーショナル・ルーティンを変革し、業務の有効性を高めうる (Zollo & Winter, 2002, 340)。彼らによれば、Dケイパビリティは日々の業務遂行や経験に関する組織学習から生まれる。そしてこれが業務遂行の進化を呼び起こす。換言すれば、組織の学習メカニズム (learning mechanisms) がDケイパビリティを形成し、これを媒介して業務活動を改革する¹⁾。彼らによれば、環境変化が激しくなくとも自社の能力を統合・構築・再構成して事業活動の有効性や業務効率を維持・向上させている組織は存在するし、また優れた業務遂行は常に競争優位の源泉である (*op cit.*, 341)。このことから、環境変化の程度にかかわらず、緩やかな環境変化 (lower rates of change) のもとでもDケイパビリティは必要であるという。

一方、ティース (2007) によれば、Dケイパビリティは感知 (sensing)、捕捉 (seizing)、そして再構成 (reconfiguring) の3つの機能からなる。そしてこれらの機能のいずれにおいてもトップマネジャーの能力が重要となるという。すなわち、「トップマネジメントのスキルは、ダイナミック・ケイパビ

リティを維持するのに不可欠である」(Teece, 2007, 1335)。

このうち感知、センシングの能力は、環境変化による新しい機会と脅威を探索し、分析する探索活動 (search activities) に必要である (*op cit.*, 1324)。そして、「一度新しい (技術的あるいは市場の) 機会が感知されたら、それは新しい製品、プロセス、サービスに反映されなければならない」(*op cit.*, 1326, ()内の補足はティースによる)。ここで重要となるのは捕捉、シー징ングの能力である。つまり捕捉は技術力とその補完的資産を維持し、場合によっては特定の技術に重点的に投資を行って、探索活動で感知した機会を活用し、それに適した業務遂行の最適化を行う能力である。特に急速な技術革新のもとでは、重点投資の対象とする技術の見極めが大切で、それには特別なスキルが必要となる (*op cit.*, 1328)。その投資意思決定は不確実性に満ちており、伝統的な投資基準は使えない (*op cit.*, 1329)。場合によっては、ビジネスモデルの再設計にも迫られ、そこではアートのセンスも必要となる (*op cit.*, 1330)。三つ目の再構成、リコンフィギュリングとは、保有資産や必要な資産を明確化し、特殊化した資産を連携させながら活用する能力である (*op cit.*, 1338)。またこれは有形・無形の資産を外部から取り込んだり内部で再構築したりし、必要な場合には組織構造を改変する。無形資産の中でも知識は特に企業の成長に本質的重要性を持つから、組織学習と新しい知識の創造を促進する統治とインセンティブの構造 (governance and incentive structures) を設計することが重要となる (*ibid.*)。

Dケイパビリティ論に立脚すると、変化の激しい環境における持続的競争優位は見かけ上のものであり、極論すればこのような環境下では持続する競争優位というものとは存在しない。現実経済には、長期的に競争優位にある企業も見られるが、これはある時に形成された競争優位が長期にわたり持続しているのではなく、当該企業が変化する環境に合わせて資源を組み換え、業務のあり方を変革し、また新しいアウトプットを創出することで新たな競争優位を繰り返し形成しているのが実相だということになる (白石, 2009, 46)。

以上のようなDケイパビリティが作用する業務能力として本研究は新商品を創造する能力 (研究開発力) と対外的コミュニケーション能力を上げる。前者については次章で、後者については第IV章で論ずる。

Ⅲ. コア・コンピタンスの展開・活用と修正

(1) コア・コンピタンスが逆機能的になる危険性

ハメル及びプラハラード (1994) は、企業の独自ので中核的な組織能力をコア・コンピタンスと呼ぶ。これは、「個別のスキルや技術を指すのではなくて、むしろそれらを束ねたものである」(Hamel & Prahalad, 1994, 202 ; 邦訳, 258)とされているが、内容を見るとその本質は独自の新商品創造に機能する組織的な研究開発力である。すなわち彼らは、コア・コンピタンスの重要な機能を極めて高い付加価値を顧客に提供し、新製品・新市場への参入の基礎を形成することとし、その例としてソニーのポケットサイズ化、モトローラのコードレス化、アップルのユーザーフレンドリー化をあげている。

一方、レナード・バートン (1992) はコア・ケイパビリティ (コア・コンピタンス) の逆機能、これが手かせ足かせとなる可能性を指摘している。彼女によれば、コア・ケイパビリティには新製品開発や新市場参入の基盤となるといった積極的側面 (up side) がある。しかしある状況で有効性の高かったコア・ケイパビリティが、別の状況でそうなるとは限らない。能力はある用途に関して伸長し、使用価値が高まると、別の用途には使いにくくなることがある。別の言い方をすれば、特殊性が増すと色々な用途に使うということが困難になり、汎用性が低下するのである (Leonard-Barton, 1992, 118)。

このようなことから、コア・ケイパビリティも用途が特殊性を増すと、往々にしてそれは組織にとって中核的能力ではなく中核的硬直性 (core rigidities) になってしまう (*ibid.*)。ある産業においてリーダーである企業が別の産業でそうなるとは限らない一つの理由は、この中核的硬直性にある。たとえばコンピュータ産業でリーダーであったヒューレット・パッカードがソフトウェア産業で苦戦したのは、コンピュータ産業で機能したコア・ケイパビリティがソフトウェア開発においては中核的硬直性、コア・リジディティとなってしまうためである (*op cit.*, 118-119)。

同様に、ゲマワット及びデルソル (1998) によれば、資源は必ずしも特殊な用途を持つ必要はない。つまり企業に関する特殊性と用途の特殊性は異なる。他企業には見られないという意味で資源が特殊 (独自) であることと、

資源の用途が特殊であることは明確に区別されなければならないのである。そして自社に特有な資源を持つことは持続的競争優位を構築する上で重要であるが、必ずしもその資源が特殊な用途を持つ必要はないし、むしろ資源の柔軟性が高いことの価値を認識した方がよいという (Ghemawat & del Sol, 1998, 30-31)。今日、企業環境は不連続に変化する。このため、環境が変化した後、次にどのような資源と能力が必要になるのかは事前にわからないことが多い。そのような状況で必要なのは、このような柔軟性と汎用性が高い資源・能力なのである。

(2) ダイナミック・ケイパビリティとコア・コンピタンス

環境は変化するから、企業はDケイパビリティにより柔軟性のあるコア・コンピタンスを新商品創出に機能させ、市場創造とそこにおける支配的地位につながる新商品開発を繰り返し行っていく必要がある。すなわちコア・コンピタンスを活用して競争優位の源泉となる商品を継続的に創出していく組織能力もある種のDケイパビリティである。Dケイパビリティにより企業は環境変化に対応し、買い手の新しい価値観やニーズに合致したアウトプットを創造して競争優位を確立し高収益を獲得できる。逆に言えば、次々と表れる新しいニーズを充足する新商品を矢継ぎ早に開発しなければならない。

しかし実際にはこれを連続的に行うのは難しい。なぜならば、画期的な新商品を創造すると、画期的であるがゆえに新しいマーケットが出現し、また画期的で先発品であるために当該商品はそのマーケットでシェア最大の支配的商品となる。するとその企業は、その市場の顧客が関心を持たないように新商品創造への投資をしなくなる。イノベーションを起こしたその企業は自分が創設した新しい市場と顧客、そこにおける支配的地位を破壊し、そこにおける収益を投げ捨てるような危険性を負ってまで、次のイノベーションを起こそうとは通常思わない。つまり「既存の顧客と確立された収益モデルが伝統的企業の新しいイノベーションに向けた投資を阻害する」(Christensen et al., 2016, 5)。このため破壊的イノベーション (disruptive innovation) は既存のマーケットで伝統的企業により起こされるのではなく、その特殊な一部あるいはそれに隣接した小さいセグメントで新興企業の手により生まれること

が多い。そしてそういう破壊的イノベーションが起こったときに市場リーダーの地位を維持できる伝統的企業というのは少ない(Christensen & Raynor, 2003, 69; Christensen et al., 2016, 15)。新興企業も創設した市場では大きなシェアを取るため、次のイノベーションへの動機付けを失う。このようにしてイノベーションを起こした企業は、次のイノベーションの主導者にはなれないという「ジレンマ」が繰り返されることになる。

しかし例外が無いわけでもない。後に本論文で取り上げる味の素社は「味の素」を開発して新しい市場を創造した後、「ほんだし」「中華あじ」「Cook Do」を開発して、次々と別の新市場と顧客を生み出していった。日清食品もインスタントラーメン(「チキンラーメン」)の発明とその市場における最大シェアという地位に満足せず、「カップヌードル」を商品化した。

このうち味の素社のコア・コンピタンスは、アミノ酸の合成とこれで食品の味を生成し安定させる技術で、同社はこれによって開発した調味液と料理用調味料を主力商品としてきた。同社の創業時からの主力商品「味の素」がそうであるし、この技術の応用で「ほんだし」「中華味」「Cook Do」が開発された。すなわち「Cook Do」はそれだけで食べられる加工商品ではなく、具材を調達した上でそれを使って料理を作る際に加える調味液であり、同社もこのシリーズを「あわせ調味料」と呼んでいる。

一方、日清食品のコア・コンピタンスは瞬間油熱乾燥法である。同社はこれにより前述のチキンラーメン、その後、「出前一丁」等を次々と商品化していった。特筆されるのは、この市場を破壊するリスクもあったにもかかわらず、その後、カップヌードルを開発して市場投入し新たなマーケットを創設したということである。イノベーションのジレンマをはね返した好例であると言える。

IV. コーポレート・コミュニケーション能力の展開・活用と修正

(1) 企業のコミュニケーション行為

本論文では、顧客や株主、投資家、取引先、地域住民、行政機関といったステークホルダーのほか、組織外部とのコミュニケーションを組織内部のコ

コミュニケーション, 例えば従業員間の業務連絡等と区別して, コーポレート・コミュニケーションと呼ぶ(以下, 適宜, Cコミュニケーションと略す)²⁾。一般的には顧客との対面やメール・電話での会話, 各種報告書の発行とインターネット(ホームページ)におけるコンテンツ掲載や情報開示, 講演やスピーチ, 記者会見やプレスリリース, 広報誌の発行といった形で, これは実践されうる³⁾。

企業は前述した色々なステークホルダーに支えられており, その期待や要請に応えながら事業活動を行う必要がある。そのため, こうしたステークホルダーとうまくコミュニケーションを取ることができなければ, 期待・要請との不一致が生じて事業活動の有効性は低下し, 組織としての存続も危うくなる。近年, この傾向がより顕著になり, コーポレート・コミュニケーションに関するマネジメントの重要性が高まっている。また企業側でもこれに対する認識が強まっている(Cornelissen et al., 2006, 114)。そして戦略的視点では, 組織や経営理念, CSR遂行, 事業活動に関する自社固有の優れた特徴や個性を表現し訴求するために, また自社独自のブランドイメージを形成してレピュテーションを高めるために, 意識的・計画的なコミュニケーション活動が必要となる。

コミュニケーションの本質は考えや意思, 情報やメッセージ, 概念等の双方向でのやり取りである。Cコミュニケーションでは, 主要なステークホルダーの期待に合致するその組織の最も重要な目的の表明としての使命(mission), その組織の望まれる将来状況であるビジョンと戦略的な意図(strategic intent), 今後の方向に関する精確な提示(precise statement of direction)としての短期目標(objectives)と長期目標(goals)も発信される(Cornelissen, 2004, 24)。

(2) レピュテーションとブランディングに関する意義

企業からのコミュニケーションに対し消費者, 地域住民や株主等のステークホルダーは意味付けと解釈を行う。そしてそれにより企業とその活動に関するステークホルダーの認識や印象が形成されていく。

すなわちCコミュニケーションは企業の好感度やブランドのイメージに強

く作用し、「組織のレピュテーションを高めたり低下させたりする」(櫻井, 2010, 2)。またフォーマン及びアージェンティ (2005) は、Cコミュニケーションのベスト・プラクティス企業では、これが「戦略の実践および自社ブランドとレピュテーションの強化」に大きな役割を果たしているとしている (Forman & Argenti, 2005, 263)。コーネリッセン (2004) はこういう機能・役割を重視して、「コーポレート・コミュニケーションは、その組織が拠って立つステークホルダー集団の間に好意的なレピュテーションを確立し維持するという全体目的 (overall purpose) をもってあらゆるコミュニケーション手段を有効に調整するフレームワークと語彙 (vocabulary) を提供するマネジメント機能である」という見方を示している (Cornelissen, 2004, 23)。

そして消費者と投資家にとっても、就職活動中の学生にとっても、「優れたレピュテーションは磁石 (magnet) となる」(Fombrun & van Riel, 2004, 3 ; 邦訳, 11)。言い換えれば「私たちはレピュテーションの高いところにひきつけられる」のであり (*ibid.* ; 前掲同所)、「良好なレピュテーションは顧客がどの企業の製品を購入したらいいのか、あるいは従業員がどの企業で働くべきかを決定する際、さらには投資家がどの企業の株式を買い増すべきかの決定に影響を与えている」(*op cit.*, 4 ; 前掲邦訳, 12)。加えて、少子高齢化が加速的に進む日本では、企業が存続・成長する上で有能な従業員を確保することの重要性が年々増している。そして「学生にとってもっとも魅力的な職場」は、「レピュテーションが高く、ポジティブな企業」で、「ほかの条件が同じなら、こうした面のレピュテーションが高い企業のほうが優秀な学生を集めやすい」(*op cit.*, 3 ; 前掲邦訳, 11)。

(3) ダイナミック・ケイパビリティとコーポレート・コミュニケーション

企業は前節で述べた自社ブランドのイメージと企業好感度の向上、レピュテーションの強化・改善を進めるために、Cコミュニケーションに関し優れた組織能力を持たなければならない。ただし有効なCコミュニケーションのあり方は時代とともに変わる。たとえば今日のようにインターネットの利用が普及すると、最初は珍しかったホームページも、どこの企業も開設し、特別なことでなくなった。どの企業もウェブ上での情報発信に力を入れている

今日では、これも必要ではあるが、これとは異なる特別な取組みが必要になる。つまり企業は時代と状況に合わせてCコミュニケーションの方法や形態を変化させたり、追加したりしなければならないのである。

しかも環境が変化した際に、新たなCコミュニケーション方法の構築あるいはその改変を外部企業にアウトソーシングするのではなく、自社のダイナミック・ケイパビリティでこれを進めなければ、コミュニケーション能力の維持・向上は困難となる。なぜならば能力には活用の過程で増強される(使いながら強化する)という側面があり、安易に外部委託を繰り返せば、コミュニケーション能力が強みだったとしても、いずれそれが弱くなって崩壊してしまうからである。

(4) 「よき企業市民」性とCSR遂行を訴求することの重要性

コトラー(2000)は、ブランディングの目標を「当該ブランドに対する肯定的なブランド連想を作り出すことにある」としている(Kotler, 2000, 405; 邦訳, 499)。このような連想は売買関係を離れたオフマーケットでも形成される。つまり製品には個別プロダクトブランドが付いていても、どうしてもそれをつくったメーカーの印象、会社としてのイメージが付きまとう。製品のイメージ源泉には当該製品の使用経験、機能・性能・品質、価格、広告宣伝等があるが、「それを開発し製造している会社に対する印象、その会社がどういう会社かということも当該源泉として重要なのである」(白石, 2016, 132)。このためアーカー(1996)によれば、ブランディングは「環境への配慮や意義のあるチャリティの後援、そのコミュニティにおける関心と関与、さらには彼らの従業員に対する待遇を含む様々な方法」で行われうるし、「善良な企業市民であること」が問われる今日、むしろそういうことの訴求が重要になっている(Aaker, 1996, 118-119; 邦訳, 150)。

たとえばCSRは企業の社会的責任である一方、その遂行は「取引上の優位、株の購入促進、従業員ロイヤルティの向上、企業ブランド価値の向上」を導く効果を有し、「企業ブランド価値の向上や、ビジネス展開基盤の確立、事業活動への直接的な貢献」がその目的になりうる(伊吹, 2003, 65-66)。すなわちこれは「重点顧客のロイヤルティ向上」「潜在顧客に対して社会性に配慮

した製品をアピール・提供し新たなファン層を確立する」ということを媒介して「ステークホルダーからの信頼獲得によるブランド価値向上」と「売り上げ増」につながる（前掲論文，68）。このようなことから今日，CSR遂行に対する取組みを伝えることもCコミュニケーションでは必要となっている。

バリッチ及びコトラー(1991)によれば，「企業は良き市民であり，そして良い行為に関する広報に多額の投資をすれば，強い企業イメージを獲得しうる」(Barich & Kotler, 1991, 96)。彼らによれば企業のイメージは製品，企業行動，消費者とのコミュニケーションなど多数の要因によって決まる。たとえば環境やコミュニティに対する貢献といった社会活動(Corporate Social Conduct)，慈善活動，学校や芸術団体に対する寄付行為もそのような要因となる。製品が劣悪であってはならないが，芸術と文化を支援するいわゆるメセナ，環境経営，スポーツの振興も企業の評価を高め，ブランド・ロイヤルティの形成に機能しうる。したがって今日，Cコミュニケーションにおけるコンテンツとしてもこれらは重要である。

(5) 変化している姿を伝える重要性

ケラー(2008)は，ブランディングにおける企業イメージの重要性について，「ブランディング戦略においてコーポレート・ブランドが際立った役割を果たしている場合，企業イメージは特に重要」であり，その企業が社会で遂行している役割，従業員・株主・近隣住民等にどう接しているかに関する消費者の知覚が，「購買決定において重要なファクター」となると述べている(Keller, 2008, 449；邦訳，541-542)。そして企業のイメージと信頼性は次の三つの要因に影響されるという。第一に，「どの程度その企業がうまく製品を製造・販売できているか」という業務遂行能力と事業活動の有効性に対する知覚である。すなわちどれだけ市場のニーズに合致した商品を適切な価格で供給できているかという尺度で，これは当該企業の利益率等業績に反映される。第二に，どの程度「誠実で，頼りがい」があるかというファクターである。換言すればこれはどれ位ステークホルダーの求めていることに敏感であろうとしているか，その要望を積極的に把握しようとしたそれに真摯に向き合っているかという要素である。第三に，「どの程度その企業が好まし

く、魅力的で、一流で、躍動的であるか」という観点での評価である (*op cit.*, 459; 前掲邦訳, 551)。

第三の評価との関連で言えば、消費者や投資家はイノベーター (革新的) な企業、新しい取り組みをし続けている企業に好感を持つ傾向がある。100年以上も製法、作り方を変えていないとか、伝統の味を守り続けているというような「変わらないこと」に価値がある一部の老舗企業は別にして、中途半端に変わらないという企業を消費者、投資家は「つまらない企業」「面白くない退屈な会社」と捉えてしまう。

このようなことから、ブランド価値評価調査や企業好感度調査では、変化イメージに関する評価尺度やアンケート質問文が設けられていることが多い。たとえば日経BPコンサルティング社が毎年行っている「ブランド・ジャパン」調査では、これに関する「イノベーター因子」が指標として採用されており、この因子スコアがブランドの評価で大きなウェイトを占め、ランキング結果に強い影響を及ぼす。つまり企業は変わる力を持つと同時に、実際に変わっているということ、その姿を対外的にアピールする必要があるのである。

(6) リアルな体験の重要性和体験型コミュニケーション

インターネット上のサイバースペースにいる時間ないし擬似的経験が増えると、「身をもって経験する」という「体験」や「実際に体で感ずる」という「体感」が大きなインパクトを持つようになる。映画をビデオ・オン・デマンド (ケーブルテレビ) により自宅で見る比率が上昇するにつれ映画館に行く回数は減少する一方、実際に映画館に行った時の記憶や思い出はその分鮮烈となる。世の中が便利になり、その場にながら体を動かさなくとも色々なことができるようになると、外出して動き回った際の経験のインパクトが大きくなり、記憶として残りやすくなるのである (白石, 2016, 163-164)。

受けるインパクトや印象の強度、獲得される情報量が、ネットでの疑似体験よりもリアルな体験の方が大きく、その後の判断や行動、選択への影響力が大きいことは、受験生のオープンキャンパス参加、学生のインターンシップ体験を考えても理解できるだろう。当人にとって人生においてそう何度も

ない得がたい経験、実体験が選択・志願のより強い動機付けとなると考えられる。

Cコミュニケーションについても、実体験を付与しながら行う「体験型コーポレート・コミュニケーション」が有効であるし、また必要となる。Cコミュニケーションを実体験付随で行うことにより、当該コミュニケーションそのものとその企業に対する記憶・印象がより強くなり、コーポレート・ブランドに大きな心理的付加価値が付与される。そして体験型施設、たとえば企業ミュージアムがその有力な舞台となる。

V. 味の素社の体験型コーポレート・コミュニケーション

味の素株式会社は、東京都港区高輪3丁目13番地65号に、「AJINOMOTO 食とくらしの小さな博物館」を開設している⁴⁾。立地的には品川駅高輪口または五反田駅東口から徒歩で約15分、地下鉄の高輪台駅からは徒歩約4分で、品川駅高輪口から見た場合プリンスホテル高輪の背後側である。正面玄関から明るく開放的なエントラン스로ビーに入ると、左手に受付カウンターがある⁵⁾。

受付先左手、ロッカースペースの反対側にある階段を上ると、すぐ目の前に食文化展示室がある。ここでは日本の伝統的な食文化がパネル解説と食品の模型で紹介されている⁶⁾。

この食文化展示室を出ると、縦に長い四角の木が何本も組まれた壁があり、そこに味の素社のシンボルカラーである赤色で背の高さが1メートル位のパンダ「アジパンダ」が右手を上げて立っている。そこが「食とくらしの小さな博物館」(メイン展示ルーム)の出入り口である。『「食とくらしの小さな博物館」は、時代ごとの世相や人々のくらしの雰囲気を楽しみながら、味の素グループの100年を超える歴史と、将来に向けた活動をご紹介します博物館です。創業時から、よりよい食とくらしを追求し続け、いつの時代も人と生活とともに歩んできた、その足跡・スピリットを感じていただく場として開設いたしました」という来場者向けのメッセージが掲げられている。

展示ルームは、「食とくらしの100年」と「あしたのもとスクエア」に区分されている⁷⁾。「食とくらしの100年」では、世の中の移り変わりや社会的な出

来事と関連付ける形で味の素グループの歩みが紹介されている⁸⁾。

最初のゾーンのテーマは、「『味の素』誕生ものがたり」である。上方には、「鈴木商店、味の素」という木の看板がかかっており、その下にディスプレイがある。ここでは、発足時の味の素社に関する動画コンテンツが放映される。同社の黎明期における発明者・創業者二人の出会い、「味の素」の開発時と発売直後の秘話を紹介するもので、時間は約6分である。単なるサクセス・ストーリーではなく、どちらかと言うと「どたばた」のエピソード、不測の事態や困難をどう乗り越えたかに関する人間味のある苦労話が披露される。紺色のスーツを着て、鼻の下にちょびひげをはやした男性が現れて、講談のような口調で話を進めていく⁹⁾。

中央部の展示ゾーンは「社会と歩んだ1世紀」がテーマで、フロアの真ん中にある壁の両面を使う形で設置されている。したがってこれを一気に見る場合には、フロアの中央部を一周することになる。このゾーンが始まる仕切り壁の入り口側に面した高さ3メートルほどの壁面には、CSV (Creating Shared Value) にあたる味の素シェアードバリュー (ASV) に関する説明が掲示されている。何はともあれ、まずはASVの紹介という趣旨のようである。具体的には、「味の素グループは創業以来一貫して事業を通じて社会課題の解決に取り組み、社会・地域とともに価値を創造することで経済価値を向上させ、成長につなげてきました。この一連の取り組みをASV (Ajinomoto Group Shared Value) と称し、ASVをミッションとビジョンを実現するための中核と位置付けた理念体系を“*Our Philosophy*”と設定しています」と書かれている。その下には、「私たちの理念」というタイトルで、味の素グループミッション (Mission) を最上層、味の素グループビジョン (Vision) を第二層、ASV (Ajinomoto Group Shared Value) すなわちValueを第三層、味の素グループWayを第四層、味の素グループポリシー (AGP) を第五層とするピラミッド型のコーポレートメッセージ「*Eat Well, Live Well*」が示されている¹⁰⁾。

中央部の展示「社会と歩んだ一世紀」はこの仕切り壁の背後から始まる。1900年から現在までを四つの時代に区分し、各々の時期に世間一般に出回っていたもの、使われていた製品、世相を表す写真を提示しながら、味の素グループの商品と広告を整理し陳列・紹介している。一番上方、大人の背より

も高い位置に展示されているのは、各時代区分の味の素グループの広告とポスターである。その下、大人の目線の位置にあるガラス窓の中では、時代区分毎に同社グループの歴代商品（パッケージ等）が陳列されている。その下が同社グループ、社会、食生活に関する年表である。一番下方のガラスケースに、その時代を代表するモノ、世相を示す写真、書籍等が置かれている。

第一の時代区分は1900～1945年で、「生活の近代化・洋風化と、食卓の大革新」と名付けられている。ここは全体的に黄色の色調でまとめられている。上方のスペースには鈴木三郎助と池田菊苗博士の肖像写真、味の素を開発した際に役所から発行された無害証明書、初期の広告物が掲示されている。陳列されている同社の商品は、1937年の「味の素」軍需用の小缶、1938年の「味の素」アメリカ向け小缶、1941年の「味の素」ボール紙缶等である。この段階では味の素以外への商品展開がまだなされていない一方、早くもアメリカで味の素の販売が始まっていることがわかる¹¹⁾。

第二の時代区分は1946～1975年で、「高度経済成長、より豊かな食生活を求めて」というフレーズで象徴される時代である。ここは全体的に、ブルーの色調である。上方にはこの時期の広告物が展示されているとともに、この第二区分からは15インチ位のディスプレイで同社の当時のテレビCMが放映されている。ディスプレイの外枠も青色で、またこの時期のCMは白黒画像である。ガラス窓の中にある商品パッケージは、1963年の「味の素KKのコンソメスープ」、同じ1963年の「『ケロッグ』コーンフレーク」、さらに同じ1963年の「味の素KKのイージーみそ汁」、1964年の「クノールスープ」、1965年の「クノールコンソメ」、1968年の「味の素KKのマヨネーズ」、1970年の「味の素KKのほんだしかつお風味／とり風味」、1972年の「味の素KKの冷凍食品」である。調味料以外の食品に商品展開が始まっており、ケロッグ、クノールという新ブランド導入も行われているが、マヨネーズに「ピュアセレクト」がまだ使われていないなど、ブランド設定が過渡期であることがうかがえる¹²⁾。

ここで順路は壁の反対側に回る形になっている。背後側にある3番目の時代区分は1976～1990年で、「生活の質の追求と多様化するライフスタイル」というタイトルである。ここの色調は緑色である。上方にはこの時期の新聞広告、ポスターが掲示され、緑色の外枠のディスプレイで同社のテレビCMが

放映されている。陳列されている商品パッケージは、1976年の「クノールカップスープ」、1977年の「味の素KK中華あじ」、1978年の「Cook Do」、1979年の「アルギンZ」、1988年の「味の素KKおかゆ」等である。ここでは料理用レトルト食品（合わせ調味料）シリーズの「Cook Do」の登場が目される。つまり家庭における料理の簡便化と時間短縮の風潮が現れて、新商品群の開発と市場投入でこれに対応したことがわかる¹³⁾。なおこの風潮は後に紹介する背後の食卓再現スペースでもうかがい知ることができる。

4番目の時代区分は現在進行中であるという意味を込めて、1991～20XX年と示されている。この時代を表すフレーズとして、「グローバル競争・IT時代の幕開け」が掲げられている。ここは全体的に赤色が多用されている。上方にはこの時代の同社の広告とポスターが掲示され、赤色枠のディスプレイでこの時代のテレビCMが放映されている。展示されている同社の商品は、1993年のタイ缶コーヒー「バーディ」、1998年の「『ピュアセレクト』マヨネーズ」、同じく1998年の「ごはんがすすむくん」、2001年の「『クノール』スープパスタ」、2002年の中国レトルトカレー「ウェイ・ドウ・ドウ」、2003年のアメリカ向けスポーツドリンク商品「アミノバイタル」、2004年の「ピュアセレクトサラリア」、2013年の「アミノエール」である。「クノール」「ピュアセレクト」というカテゴリーブランドの下に、さらに個別商品ブランドが設定され、ブランドが多階層になっていることがわかる。また海外向けの商品が増えている¹⁴⁾。加えて「ピュアセレクトサラリア」のように、コレステロールを下げる等の特徴を備えた特定保健用食品、いわゆる特保が登場している。

外周部の展示のテーマは、「くらしと食卓」である。フロアの両側の壁に沿って、時代区別に一般家庭の食卓の様子を再現している¹⁵⁾。各時代区分を象徴する食卓風景を立体的にモデル化しており、同博物館のホームページでは「懐かしい食と生活の姿とその変遷を振り返っていただけます」というのがキャッチフレーズ（売り文句）になっている（2020年9月12日現在）。

最初は「昭和10年（1935年）頃の食卓」を再現したコーナーで、「ちゃぶ台を囲む家族と一家団らんの始まり」と題した縦50センチ、横（幅）3メートル位の黄色の解説パネルには、「明治30年代後半（1900年頃）になると、都市部のサラリーマン家庭を中心に、それまでの銘々膳に変わってちゃぶ台が使わ

れ始め、一家団らんの思想も芽生えました。大正末から昭和（1925年頃）にかけて、ちゃぶ台は全国に普及し、一つの食卓を家族全員で囲む風景が見られるようになりました。食事の内容も向上し、都市部では洋食のメニューが家庭の食卓にあがるようになります」と書かれている。傍らには、当時の食卓風景の写真を印刷した2メートル四方のスクリーン（幕）が張られている。この食卓を再現した昼の間は、靴を脱いで中であがり昼の上の座ぶとんに座って、当時の食卓の雰囲気を感じることができるようになっている¹⁶⁾。

次は「昭和35年（1960年）頃の食卓」を再現したコーナーで、「ダイニングキッチンと洋風化の浸透」と題したブルーのパネルには、「1956年、集合住宅の供給を始めた日本住宅公団は台所にダイニングキッチン方式を取り入れて、『寝食分離』を実現しました。アメリカ流のゆたかなくらしを象徴するDK方式は、理想のモデルとなって急速に普及し、食卓はちゃぶ台からテーブルへと移行します。台所に電気炊飯器や電気冷蔵庫など、さまざまな電化製品が備わり、主婦に時間的ゆとりも生まれました。インスタント食品や冷凍・レトルト食品が次々に登場し、調理の簡略化も進みました」と書かれている。再現スペースには1ドアの冷蔵庫、ブラウン管型の白黒テレビ、ダイヤル式の黒電話が置かれている。壁には1959年7月のカレンダーがかかっている。テレビでは当時のテレビCMが放映されており、「食卓、台所にいつも味の素をどうぞお備えてくださいませ」というフレーズが繰り返し流れる。

ここで順路は方向が変わり、3番目の「昭和60年（1985年）頃の食卓」は2番目のコーナーの背後側にある。タイトルは「グルメ志向と簡便化の併存」で、緑色の解説パネルには「食事を楽しむことに主眼がおかれた外食が盛んになり、食べ歩きがレジャーの一つになりました。グルメ化を求める人々のニーズを背景に食料輸入はますます増加し、食の高級化、本物志向が進む一方で、調理の簡便化も顕著になります。台所には多様な機能を備えたシステムキッチンが導入されますが、家族一人ひとりの生活時間や興味が優先されるあまり、家族がそろって食事する風景が少なくなり『個食化』が進みました」とある。ここには木のテーブルといすが捉えられ、保温機能のある電気炊飯器、3ドアの冷蔵庫、電子レンジ、コーヒーメーカーが置かれている。

その隣の区画は、「くらしと食卓—今、そしてこれから—」というテーマの

スペースであるが、前の三つのコーナーと異なる趣となっている。テーブルの上にはパソコンが置かれ、「AJINOMOTO Park レシピ大百科」というサイトが表示されている。壁のパネルは「食生活チェックマップ」というもので、次々と質問に答えてフローチャートを進み、来場者が自分の食生活を診断できるスペースになっている。フローチャートの上方に、「あなたが今、どんな習慣、スタイルの食生活を送っているかを<YES><NO>でチェックしてみてください。あなたの食生活のタイプと、これからに向けたアドバイスやおすすめメニューをご覧ください」と書かれている。そして、たとえば「食材を買うときに賞味期限を確認する」「伝統的な食材を積極的に取り入れる」「食に関して興味を持ったことをなかなか実行しない」「おいしい物を作るためにいくらでも手間をかけられる」「栄養補助食品などに興味がある」「デパ地下よりもコンビニの方が食材を仕入れる頻度が高い」「できれば食費は切り詰めたい」といった質問にYES、NOで答え、矢印が示す方向に進んでいく。すると最終的に、食生活に関する自分の類型・タイプが判別され、アドバイスとレシピ検索上のキーワードが示されるという形式になっている¹⁷⁾。

順路最後にある「あしたのもとスクエア」の片方のスペースには「あしたのもとフォーカス」というタイトルが付いている。ここはアミノ酸に関する情報、味の素社の研究開発や安全・安心への取り組みを専用端末で自由に検索し調べられるスペースになっている。言い換えれば、同社の研究開発とコア・コンピタンスに関する情報を提供するエリアである。アミノ酸に関するクイズも用意されている。壁のパネルでは、「AJINOMOTO NOW」というテーマで、同社グループの国内商品ラインナップと事業展開状況が紹介されている¹⁸⁾。

この背後のスペースは「AJINOMOTO World View」で、海外における同社グループの商品ラインナップと事業展開が紹介されている。ここでは欧州・アフリカ、アジア、北米・南米別に海外事業活動の概要が紹介され、さらに具体的な国別の嗜好やニーズを反映した色々な商品のパッケージが展示されている¹⁹⁾。

VI. 日清食品社の体験型コーポレート・コミュニケーション

日清食品株式会社は大阪府池田市満寿美町8丁目25番地に安藤百福発明記念館カップヌードルミュージアム大阪池田を開設している。阪急宝塚線・池田駅の満寿美方面出口を出て線路高架下の道を100メートルほど梅田方向に歩いた後、南方向に曲がり、池田保健所と大阪池田簡易裁判所の前を通り過ぎてさらに南方向に歩くと、淡いオレンジ色の自然石で覆われた直方体の巨大な建物が見えてくる²⁰⁾。これがカップヌードルミュージアム大阪池田である²¹⁾。阪急池田駅から同ミュージアムの出入り口までは徒歩5分ほどである。

出入り口を入るとエントランスホールがある²²⁾。床は白い大理石で、美術館内部のような落ち着いた雰囲気である。西側にはミュージアムショップがある²³⁾。天井は吹き抜けになっていて、2階の手すりが見える。ホールの東側正面に展示フロア出入り口があり、右横の壁には「食足世平」「食創為世」「美健賢食」「食為聖職」という浮き文字のある金属プレートが貼られている。これらは日清食品の経営理念である。またそのさらに右手に2階への階段がある。展示フロア出入り口の左側にトイレへの通路があり、そのさらに左側にガラスケースが置かれている。その中には「究極のラーメン鉢」が展示されている。これは著名な窯元（陶芸家）有志14名が創作したラーメンどんぶりで、あくまで個人的感想であるが、また話題づくり的な趣旨もあると思われるが、たとえばどんぶり（鉢）1個が6,160円、れんげが1本1,320円と多少高額である。中には、どんぶりが22,000円、れんげが1,980円というものもある²⁴⁾。

エントランスホールから1階の展示フロアに入ると、同社の創業者・安藤百福の自宅庭にあった研究小屋を再現した木造の掘っ立て小屋がある。これは立派なものではなく、組み合わせた板にトタン屋根を載せたむしろ粗末なもので、広さは4畳半ほどである。このスペースは全体的に薄暗く、両側の白い壁面は、赤紫色のライトで淡く照らされ、古い小屋が夕陽の中に立っているという雰囲気である。

研究小屋の右側の壁際には古い自転車がある。またニワトリ小屋もあって、その中にはニワトリの模型が入っている。その小屋の背後の壁上方には、常

時ではないが、定期的に終戦直後と1950年代後半の映像が映し出される²⁵⁾。

研究小屋の入口左手には木の棚があり、ラーメンが干されている。小屋の内部は、大人3人が入ると一杯になるような狭い空間である。より詳細にディテールを記すと、幅3メートル、奥行きが1メートルほどの調理台が備え付けられており、その上に高さ30センチ、直径20センチほどの円筒状のタンクがあって、中にスープに似せた樹脂が入っている。台の上にはほかに、玉子が5、6個入っているどんぶり、ミツカン酢、びん入りのしょうゆが置いてある。調理台の横、小屋の角（コーナー）に当たる位置には、火の付いているように見せたガスコンロとその上に直径70～80センチほどの鉄鍋があり、のぞきこむとラーメンが油で揚げられている映像が表示される。傍らの壁には1958年のカレンダーと、幅（横）10センチ、高さ（縦）20センチ位の透明プレートが貼られている。その透明プレートには白文字で、「天ぷらがヒント『瞬間油熱乾燥法』。めんを高温の油に入れると水分がはじき出されて、めんに無数の穴があきます。そこに熱湯を注げば、小さな穴にお湯が入り込んで軟らかく戻すことができたのです」と記されている。別の壁際にはコンクリートでできた奥行き50センチ、幅1メートル位の台所（流し）があり、すのこが敷いてある。すのこの上には、たらいが置かれ、たわし2個が壁にかかっている。台所の棚には、ラーメンどんぶり、コップ、茶わん、はし、スプーンが置いてある。前述の調理台と反対側の窓際には1ドアの古い冷蔵庫があり、その上方にはタオルと手ぬぐいが干してある²⁶⁾。

見学順路は以上で述べた安藤百福の研究小屋の左方向と右方向に枝分かれするように設けられている。左側の順路では、壁から天井まで世界各国で販売されている同社のインスタントラーメンとカップ麺の袋や容器が展示されている。このゾーンには、「インスタントラーメン・トンネル」という名称が付けられており、実際、歩くとインスタントラーメンとカップ麺のパッケージで覆われた回廊をくぐっているような感覚になる。

右側の順路は、「安藤百福とインスタントラーメン物語」という展示ゾーンになっている。ここは10個余りのスペース（コーナー）からなり、白い波のようにうねった壁面に同社の歩みが社会の歴史と関連付けて紹介されている。所々の壁面に窓ガラスがあり、その中に関連する模型や展示品が置かれ

ている。それぞれのスペースには、目立つ形でタイトル（テーマ）が記されている。それらはすべて、その時々安藤百福の思いや意識、方針や目標で、「～だ」「～しよう」という文末の口語体になっている。

最初のスペースのテーマは「食こそすべての原点だ：1945年ごろ、終戦直後、食べ物が手に入りにくかった」で、壁には「戦争で焼け野原になった町で、1杯のラーメンを求めて行列する栄養失調の人々を見た安藤百福は、『まず、おなかいっぱい食べることだ。そうすればきっと心も豊かになる』と思い立ちました」という説明が書かれている。

2番目のスペースのタイトルは「1958年（8月25日発売）発明したぞ！世界初のインスタントラーメン『チキンラーメン』」で、説明書きは「研究したのは庭の小屋。毎日毎日いろいろな方法をためしながら、安藤百福はついにチキンラーメンを発明しました」というものである。その下についた円盤が三つあり、これを矢印方向に回転させると、その近くにある大小三つの扉が開く趣向になっている。一つ目の取手をくるくると回すと、直径10センチ位の円の小窓が開き、お湯をかけるとインスタントラーメンがすぐに軟らかくなる仕組みが模型で説明される。また二つ目の取手を回すと、「安藤百福がかかげたチキンラーメンの5つの目標」と記された縦10センチ、横40センチ位の長方形の蓋が開き、赤地に白文字で、1. おいしい, 2. 安全, 3. 簡単, 4. 安い, 5. 長期保存と順に表示される。三つ目を回すと、白地に赤文字で「創業当時は、このような製麺機でめんをつくっていました」と書かれた高さ（縦）1メートル、幅（横）50センチ位のドアがゆっくりと開き、中には古い製麺機が置かれている。

3番目のスペースの見出しは、「工場で大量生産しよう」である。この壁には「当初はほとんど手作りで作られていたチキンラーメン。爆発的な人気と共に、安藤百福は完全オートメーション化による大量生産をめざし、高槻工場を建設しました」と書かれている。

4番目のスペースの表題は、「テレビCMでチキンラーメンを宣伝しよう：テレビ放送が始まった」である。説明書きには「街頭テレビに群がる人々を見て安藤百福は、『これからは家庭にテレビが入り、みんなが夢中になるに違いない』と感じました。そして、チキンラーメンを広く人々に知ってもら

うためには、この新しいメディアが役に立つと考えました」とある。壁には丸い窓があって、ガラスの向こうに当時の白黒テレビが置いてある。

5 番目のスペースのタイトルは、「スーパーマーケットでチキンラーメンをいっぱい売ろう：1960年ごろスーパーマーケットができた」で、壁に書いてある説明は「流通革命の旗手といわれたスーパーマーケットがこのころ、でき始めました。安藤百福は、『これから買い物のしかたが大きく変わる』とひらめきました。安藤百福が考えた袋入りのチキンラーメンは、並べやすく、手にとりやすく、衛生的で、スーパーマーケットで売るにはぴったりでした」というものである。近くの壁に直径1メートルほどの長円の窓があり、その中で一人の従業員（白い等身大の模型）が積み重ねられたチキンラーメンと段ボール箱の前で作業をしている光景が再現されている。またこのコーナーでは、壁が4か所、ひょうたんあるいは落花生のように二つの円がくっ付けられた形にくり抜かれており、牛乳、豆腐、たまご、野菜の新旧の販売方法が写真で比較されている。赤地に白抜きで説明も書かれている。たとえば牛乳ならば、二つの円のうち片方（右側）にビン入り牛乳を配達している古い写真とこれに関する説明があり、もう一つの円（左側）にはスーパーマーケットにパック入り牛乳が並んでいる写真とその説明が表示されている²⁷⁾。

6 番目のスペースのテーマは、「世界中の人にインスタントラーメンを食べてもらおう：1970年ごろ食のスタイルが変わりはじめた」である。壁には「安藤百福語録」と題した鏡がはめ込まれており、白文字で「味に国境はない。しかし、風土・文化の違いを知らなければ、国境は越えられない。その国の伝統の味に同化してゆく努力が必要だ」「衝撃的な商品は必ず売れる。それ自身がルートを開いてくれるからだ。消費者のニーズや時代を読むヒントは日常生活のいたる所に転がっているではないか」と記されている。これに安藤百福の写真が添えられている。そして流通経路が自然と広がっていったことの証として、商社が同社商品を扱い始めたことが写真入りパネルで紹介されている²⁸⁾。さらに解説には、「安藤百福は、『はしやどんぶりで食事をする習慣のない外国人にも食べやすいインスタントラーメンを作ろう』と考えました。そして、いつでも、どこでも食べられるインスタントラーメンの研究がはじまりました」とある。この「はしやどんぶりを使わない外国人にも食

べやすいインスタントラーメン」「いつでも、どこでも食べられるインスタントラーメン」というコンセプトが、次のスペースのテーマであるカップヌードルの発明につながるのである。

すなわち7番目のスペースのテーマは、「またまた発明したぞ！世界初のカップめん『カップヌードル』, 1971年（9月18日発売）」である。説明書きは、「パッケージ・調理器具・食器の3役をこなす容器入りのインスタントラーメンを開発し、日本でも外国でも大人気となりました」とある。このコーナーには白い長方形の扉が三つある。そのうち一つは、赤文字で「台形のめんをうまくカップに入れるには」と書かれている。扉を開くと、カップに麺を入れるのではなく、カップを上から麺にかぶせる収容方法が模型で再現される。次の扉には、赤文字で「なぜめんが宙に浮いているのか」と書かれており、これをあけると、カップが壊れにくく、お湯が麺の下に入りやすいという理由が模型により説明される。三つ目の大きい扉には、赤文字で「新しいめんを新しい売り方で」と書かれている。向こう側にある部屋に入る感覚でこれを手前に開くと、カップヌードルの自動販売機が中に立っている。

8番目のスペースのタイトルは「特許を公開し、インスタントラーメン産業を育てよう」である。ここの壁には、「自分の会社だけが利益を得るのではなく、他の会社も一緒になって発展したほうがいい…と考えた安藤百福は、たくさんの技術を広く公開しました。そのため、インスタントラーメンの協会をつくり、特許や商標をお互いに守り、品質向上を図りました」と書かれている。

9番目のスペースの標題は、「食べ物を通じて世界のために尽くそう：1980年ごろ社会貢献への取り組み」で、CSR遂行に関する取り組みが紹介されている。すなわち解説には「1983年、安藤百福は私財を投じて、財団法人日清スポーツ振興財団を設立しました。2002年には、安藤スポーツ・食文化振興財団と名前を変更し、食文化振興事業への取り組みも始めました」とある。さらに小見出しとして「食文化の研究を通じ文化的な貢献をしよう」という安藤百福の思いが記されており、その説明として「めんのルーツを探って世界をめぐり、日本のめん食文化を研究し、いろいろな土地独特の食べ物を訪ねるなど、安藤百福は『めん』と『食文化』について、パワーあふれる活動を

しています」と書かれている²⁹⁾。

10番目のスペースのタイトルは「インスタントラーメンで世界の人々を『飢え』から救おう」である。説明書きには、「インスタントラーメンにかかわる世界中のメーカーが世界共通の品質基準をつくり、さらに健全な発展をとげることを願って、1997年、世界ラーメン協会がつくられました。安藤百福は会長に就任し、飢えに苦しむ人々にインスタントラーメンを寄贈しつつづけています」とある。

11番目のスペースのタイトルは「飢餓や災害や紛争のある地域を『食』で救援しよう」で、ここの解説文は「これまで、さまざまな災害や食糧危機などにインスタントラーメンで救援の手をさしのべました。これからも業界団体と共にこういった活動を行います」というものである。そして高さ(縦)3メートル、幅(横)1メートル位の長方形に壁がくり抜かれており、中の空間にチキンラーメンのロゴ、ひよこちゃんのイラストが描かれたキッチンカー(トラック)の模型が置かれている。そして車内で従業員がインスタントラーメンを作っており、車外では別の従業員が住民と思われる人にできたラーメンを手渡している光景が再現されている。ここには、「阪神淡路大震災では、チキンラーメン号が出動しました。1995年、阪神淡路大震災に際し、日清食品はカップめん100万食を緊急援助しました」という文章が添えられている。

次の12番目のスペースが最後で、ここのタイトルは「次の時代をめざしてもっといろいろな『食』を開発しよう：進行中、日本人宇宙飛行士がどんどん宇宙へ飛び立っている」というものである。説明書きには、「チキンラーメン、カップヌードルなど時代を先取りする食べ物を開発してきた安藤百福は、21世紀の『新しい食べ物』として新しいインスタントラーメンの開発を進めています。このチャレンジ精神を引き継いだ日清食品は、次の時代にもきっとまた人々に拍手で迎えらる『新しい食べ物』を開発し続けることですよ」とある³⁰⁾。

先に述べた左側順路である「インスタントラーメン・トンネル」と、以上で述べた右側順路「安藤百福とインスタントラーメン物語」が、「安藤百福の研究小屋」を挟んで枝分かれした後、再び合流するスペースには「マジカルテーブル」というクイズ端末が3台設置されている。高さは60センチ位、直

径は1メートル位で、大きなカップに似た形になっている。上部のテーブル部分がタッチパネル式ディスプレイになっており、円周上にA、B、C、D、Eと表示されている。つまり同時に5人が、クイズに挑戦できるようになっている。スタート画面では、ひよこちゃんの大きなイラストとともに、「マジカルテーブルへようこそ」というメッセージが表示される。次に、たとえばCの位置に立っていると、「これから出る5問のクイズに4問以上正解すると、記念品がもらえるよ。Cがあなたのマークです。他の人とまちがえないでね!」と出る³¹⁾。質問はすべて日清食品株式会社、同社の商品、キャラクター、パッケージデザインやロゴマークを素材にしており、卑見ではブランド浸透の効果が大きいし、またそれを意識していると考えられる³²⁾。

このマジカルテーブルのスペースからさらに奥に進むと、左手に大きなカップヌードルのオブジェ、2階へ上がる階段があり、右手にカップヌードルドラマシアターの出入り口がある。カップヌードルドラマシアターは全体が大きなカップヌードルの形をしているので、外壁は円(弧)を描いている。

ドラマシアターの内部は直径15メートルほどの円形、高さは4メートル位である。床の色は黄色、壁と天井は白色で、正面にスクリーンがあり、スクリーンと反対側、つまり出入り口を入ってすぐの壁際に25脚前後の黄色の丸イスが置かれている³³⁾。

このドラマシアターにおける映像コンテンツの長さは13分で、毎時00分、15分、30分、45分に開始される³⁴⁾。ブザーがなるとコンテンツが始まる。そしてカップヌードル開発時の秘話と苦労話が親しみやすい口調で語られる³⁵⁾。最後にイラスト画像の安藤百福が宇宙食を開発しようと考えながら歩き回っている場面が出て、このコンテンツは終了する。以上で述べたドラマシアターの出入り口の前には、高さ1.5メートルほどの大きなカップヌードルの模型がある。容器の前面が切り取られてガラス張りになっており、中の麺が見える³⁶⁾。

この大きなカップヌードルのオブジェの先は、「マイカップヌードルファクトリー」というスペースになっている。ここでは、世界で一つだけのオリジナルのカップヌードルを作ることができる。白い長方形のテーブル周囲に10人前後が座れるようになっており、このような「島」が20前後ある。机の

上にはカラフルなサインペンが置かれており、これでカップヌードルの容器を自分で好きなようにデザインできる。そのように独自にデザインしたカップに、4種類の中から好みのスープを選択し、12種類の中から四つのトッピング具材を選んで、カップ麺を作る。味の組み合わせは、全部で5,460通りである。このカップヌードル作り体験(有料)は、アルコールで手を消毒、カップを机上のサインペンでデザイン、正面のガラス張り半円形カウンターに持って行ってカップに麺をセット、スープとトッピング具材を選択、カップ麺にふた、シュリンク包装、という流れで行われる³⁷⁾。

前述した大きなカップヌードルのオブジェの横にある階段を上ると、2階へいたる。2階に上がった所にある手すり越しに下を見ると、ドラマシアターの屋根が見える。先に述べたようにドラマシアターは全体として大きなカップヌードルの形をしている。屋根も、カップヌードルのふたの形になっており、2メートル位のひよこちゃんが描かれ、またCUP NOODLEという文字が赤いペンキで書かれている。

2階の北側半分は「チキンラーメンファクトリー」である。ここでは、小麦粉をこね、のばし、蒸した後に味付けし「瞬間油熱乾燥法」で乾燥させるまでの工程を実際に体験し、「チキンラーメン」を手作りすることができる。実施回数は1日4回で、所要時間は各回、90分である。作業はペア、つまり二人一組で行う。同ミュージアムのエントランスホールに置いてあるパンフレットには、「世界初のインスタントラーメンが生み出された発明の原点を体験したあとは、作りたてのおいしさをご家庭でお楽しみください」という施設側のメッセージが記載されている³⁸⁾。

VII. 結 論

企業は新しい商品を創造してマーケットを作り上げ、そこで先発者として圧倒的なシェアを得ることで、大きな収益を獲得できる。したがって新製品開発のコア・コンピタンスを活用して買い手の価値観やニーズなど外部環境に対応した新商品を繰り返し創出したり、さらには変化を先取りする新商品の創造にこれを機能させなければならない。

一方で企業は商品そのものとその売買関係においてだけでなく、オフマーケットでもブランドイメージと自社好感度を高める必要がある。特に大企業に関しては、消費者や投資家はイノベーター的な会社に好感を抱き、良いイメージを持つ傾向がある。したがって自社がもし製品革新と市場創造に成功してきた企業ならば、これを訴求することでブランドイメージと企業好感度を高めることができる。環境変化に合わせて、あるいはこれを先取りする形で自社という組織と市場に供給する商品に関し「変わる」「変える」ということも大切であるが、継続的に「変わっている」「変えている」ということを外部に訴求することも重要なのである。ここで必要になるのはコーポレート・コミュニケーションの能力である。ケイパビリティ・マネジメントとダイナミック・ケイパビリティが「変わる力」ならば、コーポレート・コミュニケーション能力は「変わった姿」「どのように変えたか」を外部に伝える能力である。しかもこれも環境変化に合わせて改変していく必要がある。

ただし、たとえばコーポレート・コミュニケーションに最新の情報技術(IT)を導入すれば良いかと言うと、単純にそうとも言えない。文字媒体でのコミュニケーション能力が強みだった企業も、今世紀に入ってインターネット社会が出現すると、これをネットでのコミュニケーション能力に進化(転換)させる必要に迫られた。これはコミュニケーション能力変化の第一弾(第一改革)であると言える。これに成功した企業では、その進化においてダイナミック・ケイパビリティが機能したと言えるが、今日、企業がインターネットでのコミュニケーションや情報発信を行うのは当然になっており、ネットによるコミュニケーション能力はブランディングや企業イメージの差別化には機能しにくくなっている。つまりこれは他社との競争関係において、優位の土台から競争参加ないし競争継続の前提条件に変わっていると言える。対外的コミュニケーションを強みとし、競争優位の土台とするためには、さらなるコミュニケーション能力の進化、第二弾の変革(第二改革)が今日求められている。

その一つの有効なあり方は、自社ブランドと製品に関連する体験を付与しながら行う体験型コーポレート・コミュニケーションである。味の素社と日清食品社では企業ミュージアムを運用してこれを行っている。紙幅の都合で

両者の比較検討までは行えなかったが、それぞれの企業への関心喚起、自社に興味を抱かせる「取っ掛かり」としては、味の素社の食とくらしの小さな博物館、日清食品社のカップヌードルミュージアム大阪池田とも映像コンテンツが効果的に使われている(図表2)。全体として、この二社は新しいジャンルを創造するような従来無かった商品、エポック・メイキングな食品を創業時に苦労して発明・商品化し、さらにそれに慢心せず次々と新商品開発を行い、そういうイノベーションの歴史と発展している自社の姿を立体型・体験型展示により訴求しているところが共通している。次号では両施設に関する口コミ内容等の検討を行う。

	場所	テーマ
食とくらしの小さな博物館	順路入口(オープンスペース)	創業時の秘話と苦労話
カップヌードルミュージアム大阪池田	順路入口(オープンスペース)	創業者の思い
	シアター	商品開発時の秘話と苦労話

図表2 映像コンテンツ運用の状況

謝 辞

本稿は科学研究費助成事業(学術研究助成基金)・基盤研究(C)課題番号20K01879の助成を受けて行った調査研究の一部である。

脚 注

- 1) ただしDケイパビリティを媒介せずに、組織学習メカニズムが直接的に業務遂行の手順やプロセスを形成したりこれを変化させたりすることもある(Zollo & Winter, 2002,340)。
- 2) すべての企業活動には何らかのコミュニケーションが付随して生じるが、これには内部的なものと対外的なものがある。すなわちアージェンティ及びフォーマン(2002)が企業によるコミュニケーションのカテゴリー例として「企業の意見広告、社内コミュニケーション、投資家向けコミュニケーション、対政府コミュニケーション、メディア・リレーションズ、危機発生時の情報伝達」を挙げ(Argenti&Forman, 2002,4; 邦訳, 5)、コーネリッセン(2008)が「社内、社外の集団と意思疎通するための戦術とメディア」(Cornelissen,2008,10)とこれを捉えているように、企業のコミュニケーションには大別すると組織内で行われるものと、組織として外部と行う

ものがある。前者は業務を円滑に遂行するためにメンバー(従業員)間、部門間・階層間で行われる意思疎通で、これは組織論では永遠の研究対象であると言っても過言ではない。後者は企業が組織体として外部と行うコミュニケーションである。本論文が取り上げるのは後者で、これをコーポレート・コミュニケーションと呼ぶ。

- 3) 企業のコミュニケーション行為を分類する視点には、内部的か対外的か以外に、言語的か非言語的かというものがある。たとえば営業担当者が電話やメールで顧客の問い合わせに応じる、広告宣伝で商品の長所を訴求する、アニュアルレポートで株主や投資家に業績と事業の現状等を報告する、これらは全て企業が行う言語コミュニケーションである。一方、従業員の態度、彼ら彼女らの着ているユニフォーム(制服)や化粧・髪型、本社や支店の外観と内装、企業のロゴマーク、生み出す製品のデザインや色合い(色調)などは非言語コミュニケーションに当たる。「目は口ほどに物を言う」という言葉があるが、個人間で言語以外に顔の表情、視線、身振りなど非言語のコミュニケーションが重要な役割を果たすように、コーポレート・コミュニケーションでも非言語が受け手の印象や解釈に対し大きな影響力を持ちうる。
- 4) 建物の名称としては「味の素グループ高輪研修センター」「味の素食の文化センター」も使われている。その1階にライブラリー、2階に企業ミュージアム的な「食とくらしの小さな博物館」と「食の文化展示室」がある。訪問目的にもよるが、食文化や味の素株式会社に関する資料を読み、展示を見て回ると数時間はかかる。
- 5) ここで「公開施設入館受付票」という用紙に、氏名、住所、利用予定施設、来場回数を記入する。住所は、1. 港区、2. 港区以外、のどちらかに○を付ける。利用予定施設は、1. 食の文化ライブラリー、2. 食文化展示室、3. 食とくらしの小さな博物館、に○を付ける形式(複数選択可)になっている。来場回数は、1. 初めて、2. 2回以上、のどちらかに○を付け、1. 初めてに○を付けた人は、さらに何でこの施設を知ったかを選択肢から選ぶ。これらを記入して提出すると、胸に付けるバッジ(入館許可証)を渡される。この受付を済ませたら、背後の奥まった所にあるロッカースペースに行き、荷物を預ける。食文化展示室と、食とくらしの小さな博物館に向かう場合は、食の文化ライブラリーに入る自動ドアには行かずに、ロッカースペースの背後、このスペースを出てすぐの所にある階段を上る。
- 6) 入室するとまず右手に、春の食文化に関する展示がある。ここは全体的に黄緑色が多用されている。壁の一部、幅(横)1.5メートル、高さ(縦)2メートルほどのスペースに、春の食事風景を描いた浮世絵(複製印刷)が掲示されている。解説パネルには、「春のおとずれを楽しむ食文化。気温も緩み人々の心も膨らむこの季節ならではの娯楽、『潮干狩り』、そして桜の花を愛でながら飲食を楽しむ花見は、今も昔も欠かせない行楽です。春爛漫の宴の風景を錦絵からご紹介します」とある。そのパネルの下にあるガラスケースには、江戸時代の花見弁当(『料理早指南』より再現)が置いてある。次にあるのは夏の食文化に関する展示で、ここは淡いブルー(若草色)

で彩られている。先に述べた春の食文化と同じ大きさのパネルがあり、「暑さをしのぐ食文化。初夏の到来を味わう『初鰹』、土用干しをしながらスイカを食べて涼む女性たち、そして町中の冷水売り。錦絵から高温多湿な日本の夏を乗り切る知恵と工夫がみられます」と記されている。その下方に置かれているガラスケースには、^{うなぎ}鰻の「蒲焼き」の模型が入っている（読み方は「かば焼き」ではなく当時の「がま焼き」である）。正面の展示スペースには、夏と秋にはさまれる形で、「特産物と名物料理」「料理屋の宣伝」「行楽は飲食とともに」という三つのテーマで展示がある。「特産物と名物料理」では、かつお節作り、そば打ち、黒砂糖作りなどを描いた『大日本物産図会』等のさし絵が掲示されている。またガラスケースの中には、^{なめし}菜飯と田楽の模型が展示されている。解説パネルには、「江戸時代には、街道や海路の発達により流通も活発化しました。それぞれの土地を印象付ける風物として特産物や名物料理が描かれたものが少なくありません。明治期、殖産興業を目的とした物産図会からは、当時の食品加工の様子がうかがえます」と記されている。「料理屋の宣伝」では、料理屋「八百善」の建物再現模型が置かれ、会席料理を食べている場面を描いた浮世絵（複製印刷）、「八百善」等高級料理屋の宣伝用浮世絵（複製印刷）が貼られている。浮世絵の解説パネルは前者については、「人口が増加し経済が豊かになるにつれ、会席料理も錦絵に登場します。人気役者を使った広告として企画されたものと思われる『東都高名会席尽』や外食ガイド本や料理屋番付の発行等は、この時期に様々な外食業態が発展したことを物語っています」、後者については「宝暦から天明期（1751～88）にかけて数多く出現した高級料理屋は文化・文政期（1804～29）に最盛期を迎えたが、その代表が江戸随一といわれた八百善である」と書かれている。「行楽は飲食とともに」では、歌舞伎を上演している絵とともに、「『芝居』は相撲とならぶ江戸の庶民の娯楽。この中村座は歌舞伎興行が許可された江戸三座の一つです。当時は飲み食いしながら見物するのも楽しみの一つ。芝居茶屋が手配する料理のほか、『幕の内弁当』もありました」と書かれている。左手の展示スペースでは、秋と冬の食文化が解説されている。秋の食文化を紹介するコーナーは全体としてオレンジ色でまとめられている。解説パネルには、「実りをいただく秋の食文化。秋は収穫の季節。米はもとより芋類、ダイコン、クリ、マツタケ…など、豊かな実りへの感謝の気持ちと、秋の花鳥風月を美しく織り込んだ料理や菓子を明治・大正・昭和初期の資料からご紹介します」とあり、秋の干菓子、秋の上生菓子の模型が展示されている。冬の食文化コーナーは全体としてピンク色を基調としている。パネルには、「近代に入ると西洋文化の影響は食卓にもみられるようになり、クリスマスを家族で楽しむ料理も紹介されるようになりました。そして料理雑誌の1月号は今も昔も正月料理がメイン。重箱料理のカラーイラストが巻頭を飾っています」とある。ガラスケースの中には、昭和初期の子供向けクリスマス会のメニューとレシピ、料理の模型が置かれている。料理は具体的にはクリーヤスープ、メンチエッグ、フルーツサラダである。

- 7) 同博物館のホームページ等では、前半と後半が対等に扱われているが、実際に見て回ると広さは4:1、つまり私見では前者の「食とくらしの100年」が全床面積の8割を占め、「あしたのもとスクエア」が2割という感じである。
- 8) 時代考証を担当し、各時代区分の展示を監修したのは、国立民族学博物館名誉教授の石毛直道氏である。
- 9) ディスプレイの前には、味の素社のシンボルカラーと同じ赤色のいすが9脚置かれている。コンテンツの概要(流れ)は以下の通りである。「本日は食とくらしの小さな博物館へようこそ。ご存知のように当社は1909年、明治42年に歩みを始めたのでございます。さて話はその前の1908年、明治41年にさかのぼります。この年、鈴木三郎助が東京帝国大学の池田菊苗博士の研究室を訪ねました」というのが最初のナレーションである。この訪問の際、三郎助は薬品の原料としての昆布の可能性に関心があったのだが、池田博士の研究テーマは昆布のうま味成分で、「なぜ湯豆腐は昆布によってうま味が増すのだろうか」というものであった。このため、二人の出会いを実を結ばなかったかのように思われたが、昆布のうま味はグルタミン酸ナトリウムであることをつきとめた池田博士がこの年の夏、三郎助を訪問する。国民の栄養摂取に寄与するという使命感から、このうま味成分生産の工業化をもくろんだものの、誰からも相手にされず、三郎助に望みを託したのである。池田博士が熱く語るのを聞いて、三郎助は何とかこれを量産化できないものかと考えるようになった。こうして味の素の歩みが始まった。当時、池田博士はこれを味精と呼んでいたが、二人の間で特許共有契約を結び、三郎助はこれに味の素と命名して商品化を進めた。三郎助はこれを料亭で使ってもらったり、食通や料理界の大家を対象に試食会を開くなど、今日のマーケティングに通ずる活動を行った。しかし世界最初のうま味調味料の工業化には多くの苦労がつきまとう。製造技術も、すべてを自力で開発しなければならなかった。味の素のことを誰も知らないで、味の素で頭髪を洗ったり、水に溶いて化粧水にしたり、一回の料理に一缶全部を使って変な味がするという批判を浴びたりといった具合だった。このため、味の素のことを知ってもらうために、地方行脚の際、ちんどん屋を使ってちらしを配布したり、新聞広告を出したり、車体に味の素と書き込んだ車を走らせたり、電車のらんま広告を出すなど、今日の広告活動に似たことを行い、また問屋流通経路を確立した。高級料亭で使ってもらったり、料理講習会を開くなどの活動が続ける過程で味の素は徐々に家庭に浸透し、主婦にも使ってもらえるようになった。宮内庁でも使われるようになり、アメリカではスーパージーズニングとして定着した。最後に、「戦後の混乱から当社は味の素株式会社として再出発しました。人々の健康への貢献という企業精神は脈々と受け継がれ、単にうま味にとどまらず、色々な商品を出しています。その足跡はこの小さな博物館にわかりやすく展示されています。どうぞごゆっくりご覧ください」というメッセージが流れる。
- 10) 最上層のグループミッションは、「企業として永続的に追求する存在意義・使命・

志：私たちは地球的な視野にたち、「食」と「健康」、そして、明日のよりよい生活に貢献します」というものである。第二層のグループビジョンは、「ミッションを追求する中で達成したい姿：先端バイオ・ファイン技術が先導する、確かなグローバル・スペシャリティ食品企業グループを目指します」と記されている。第三層のASVは、「ミッション、ビジョンの実現に向けて、社会と価値を共創する取り組み：創業以来一貫した、事業を通じて社会価値と経済価値を共創する取り組み」と説明されている。第四層のグループWayについては、「ミッション、ビジョンを追求する上で、従業員一人ひとりが共有する価値観、仕事をする上での基本的な考え方、姿勢：新しい価値の創造、開拓者精神、社会への貢献、人を大切にすると述べられている。第五層のグループポリシーの部分には、「味の素グループ各社およびそこに働く私たち一人ひとりが順守すべき考え方と行動のあり方」と記されている。

- 11) 下方のガラスケースには世相を象徴するものとして夏目漱石著『我輩は猫である』初版本、初代東京駅の模型、カルタ、木のパチンコ台、ラッパ、木の飛行機模型が入っている。夏目漱石著『我輩は猫である』の初版本は、『ルアデ猫ハ輩吾』（著石漱目夏）と表紙に書かれている。ほかに、「市電の走る東京の街」（1907年頃）、「東京築地で行われた防空訓練」（1940年頃）の写真もある。
- 12) ガラスケースの中に入っている世相を象徴するグッズは、樹脂製の鉄腕アトム、ボーリングのピン、ボンカレーのパッケージ、ブリキのミニカー、鉄人28号の漫画単行本、サザエさんの単行本、ブリキの新幹線、美空ひばりの「悲しい酒」レコードジャケット、ロッテのグリーンガム、カシオのMINI電卓、8ミリビデオ映写機、樹脂製のウルトラマンである。写真として「街頭テレビを見る人々」（1953年）、「皇太子明仁親王ご成婚」（1959年）、「東京オリンピック」（1964年）が展示されている。
- 13) 下方のガラスケースの中に、世相を表わすグッズとして樹脂製のガンダム、ドラえもん、映画スターウォーズのキャラクターであるダースベイダーの模型、BRUTUS、とらば一ゆ、クロワッサンといった当時の雑誌、ソニーのハンディカム、立体型パズルのルービックキューブ、田中康夫著『なんとなく、クリスタル』、村上春樹著『ノルウェーの森』、カラオケのカセットとマイク、任天堂のファミリーコンピュータ、任天堂のゲームボーイ、イエローマジックオーケストラ（YMO.）とおニャン子クラブのCDが入っている。写真として添えられているのは「たけの子族」（1980年）、タンカーに積み込む前に港の埠頭に並べられている自動車を撮影した「日本の年間自動車生産台数世界一に」（1980年）、「ベルリンの壁崩壊」（1989年）である。
- 14) ガラスケースの中に置かれている時代象徴グッズは、Windows 95のパッケージ（箱）、JK.ローリング著『ハリーポッターと賢者の石』、ソーラーカーの模型、デジタル玩具の「たまごっち」、ロボット「ASIMO」の模型、アップル社のノートブックパソコン、映画「タイタニック」のVHSビデオカセット、韓国ドラマ「冬のソナタ」のDVD、「だんご3兄弟」のCD等である。写真としては、「サッカーJリーグ開幕」（1993年）、「インターネットカフェ」（2004年）、「アテネ五輪で日本メダルラッシュ、男子ハンマー

- 投げ・室伏広治、男子100メートル平泳ぎ・北島康介」(2004年)が掲げられている。
- 15) 連続してこの展示を見る場合には、中央部の展示ゾーン「社会と歩んだ一世紀」で一周した後、フロアの外側をコの字にもう一度大回りすることになる。時代区分毎に「社会と歩んだ一世紀」の展示と「くらしと食卓」(食卓再現)を行きつ戻りつしながら組み合わせることもできる。
 - 16) 座っていると、カチャッ、コトツという茶碗のものと思われる音とボン、ボン、ボンという柱時計の時刻を告げる音が流れる。ちゃぶ台には茶碗、皿、はし等が置かれ、傍らには昔のキリンビールのびんが置いてある。ラベルには「ルービンリキ」と印刷されている。壁際に木のたんすがあり、着物が壁にかかっている。なお2020年9月4日訪問時は、以前と異なりこの畳の間は立入禁止の措置が取られていた。
 - 17) たとえば「安全重視手間ヒマ派」に判定されると、「あなたは、身体に良い、安心と思われる食材(有機野菜など)を選んでいきます。家族の健康を預かり、栄養バランスを考えた家庭の味を大切に健康的食生活者です」という解説、「安心で新鮮な食材・野菜などを用い、素材の味を引き立たせるシンプルグリルや蒸し野菜がオススメです。家庭菜園なども食生活をより一層楽しませてくれるでしょう」というワンポイント・アドバイス、「健康、家庭、グリル、蒸し野菜」というキーワードが示される。このキーワードを背後のテーブル上にある前述した端末の「AJINOMOTO Park レシピ大百科」の検索画面に入力すると、該当する料理のレシピが表示されるようになっている。「手軽にエンジョイ派」だと、『料理』というよりは、『食べる』方が好きなあなたは、手軽なお惣菜などをうまく活用し、心地良い食スタイルを好みます。外食の際も雰囲気の良い、流行のお店選びが得意」という説明、「たまにはみんなで食事作りをしてみたいかでしょうか。ホームパーティなどで、家族や友人とのコミュニケーションを楽しみましょう」というワンポイント・アドバイス、「手軽、ホームパーティ」というレシピ検索のためのキーワードが示される。「どうでもいい派」だと、「食に関する関心、こだわりがあまりないあなた。自分で料理をする機会もほとんどなく、栄養バランスへの配慮が欠けているので、健康状態や生活習慣病が心配です」という説明、「まずはできるだけ規則正しく食事を取るように心がけましょう。身体はビタミンが不足してませんか?栄養ドリンクやサプリメントなどで補いましょう」というワンポイント・アドバイス、「即席」という検索キーワードが示される。これらのほかにも「健康第一主義」「合理快適満足派」「料理修業中」「正しい昔ながらの食生活志向派」に対する助言がある。
 - 18) まず直径50センチ位のオレンジ色の円の中に、オレンジ色の文字で「食品事業。食品事業は味の素グループの中心となる事業です。ほんだし、クノール、ピュアセレクトマヨネーズなどの調味料、加工食品事業から、油脂、冷凍食品、さらにコーヒー事業など、お客様の豊かな生活と健康に貢献する商品をお届けしています」と書かれている。この円から矢印で派生した事業が示され、ガラス窓の中にその主要商品が展示されている。食品の派生事業については、冷凍食品事業と「ギョーザ」「エビ

シューマイ」「やわらか若鶏から揚げ」、コーヒー事業と「ブレンディ」「マキシム」、油脂事業と「健康ごま油」「オリーブオイル」、マヨネーズ事業と「ピュアセレクト」、スープ事業と「クノール」ブランドの商品群、シリアル事業と「ケロッグ」ブランドの商品群である。ほかに調味料事業、ベーカリー事業、ギフト事業も派生事業として示されている。次のグリーンの円には「アミノ酸事業」とあり、緑色の文字で「味の素グループはアミノ酸の世界No.1企業として、先進的・独創的な研究開発により、アミノ酸のもつ豊かな可能性を引き出し、独自の商品開発を行うとともに、お得意先企業へのアミノ酸供給を行っています。その事業分野は食品に始まり、甘味料、飲料、化粧品やシャンプー類のデイリーケア商品、スポーツ向けのサプリメントや医薬品に至るまで幅広く、『アミノ酸の世紀』と言われる21世紀をリードしています」と書かれている。関連事業(展開先)として示されている事業名・商品は、アミノ酸事業とアミノ酸(白い粉)の入ったビン、甘味料事業と「パルスweet」、栄養食品事業と「アミノバイタル」「グリナ」「カプシエイト」、化粧品事業と弱酸性石鹸の原料「アミソフト」「アミライト」、JINO Blancaシリーズである。さらにブルーの円の中に、青色の字で医薬事業とあり、「アミノ酸世界No.1の研究開発力と技術力を駆使し、アミノ酸を高度利用した医薬事業を展開しています。点滴や消化器病薬、生活習慣病薬など、身近で重要な分野で活躍しています。日米欧3極開発体制の充実により、さらなる新薬創造の期待が高まっています」と記されている。このガラス窓に展示されている商品は、「エレンタールD」と書かれたボトルと袋、「ヘパンED」と書かれたボトルと袋、「リーバクト」と書かれた小パッケージである。これらに加えて、紫色の円に紫色の文字で「関連事業」とあり、「食品・アミノ酸系のコア事業を支える機能として、専門的なグループ企業を形成しています。物流、包装、エンジニアリング、ITなどの情報関連事業から販売促進、人材派遣など、それぞれのプロフェッショナルを揃え、多様な分野に対応しています」という説明が書かれている。ここではガラス窓に商品が展示されているのではなく、各事業に関連する写真が示されている。具体的には包装事業とパック詰め作業をしている白いユニフォーム姿の従業員の写真、物流事業とトラックの写真である。エンジニアリング事業(写真なし)もこの関連事業群の例として記されている。このほかに展示製品はないが、医薬中間体という事業名も示されている。

- 19) 第V章の記述は、2019年5月9日、2020年2月22日、2020年9月4日に食とくらしの小さな博物館と食の文化展示室へ訪問した際の筆者見聞に基づく。
- 20) 大阪池田簡易裁判所先からミュージアムまでの道路には、直径1メートルほどの黄色い円が点在しているように見える。これはこの区間のマンホールのふたに、チキンラーメンのキャラクター・ひよこちゃんが描かれているためである。このひよこちゃんは、頭に「池田市観光大使」というはちまきをしている。また「池田市制施行80周年」という表示もある。
- 21) 歩道と建物外壁の間には幅10メートルほどの芝生が続き、途中に高さ2メートルほ

どの銅像が建っている。銅像には「安藤百福翁像」と書かれている。この像の台座は石でできたカップヌードルである。同ミュージアムの出入り口はさらに30メートルほど歩いた所にある。

- 22) エントランスホールには反対側の駐車場からも入れるようになっている。一度エントランスホールに入り、駐車場のある反対側に出ると、木の植え込み（植栽）の手前に大理石の座席があり、4,5人が休憩できるスペースになっている。傍らに設置されているソフトドリンクの自動販売機には「チキンラーメン」のオレンジと白の縞模様およびそのキャラクター・ひよこちゃんが描かれている。なお2020年8月19日訪問の際には、新型コロナ感染拡大を受けて、事前にマイカップヌードルファクトリー体験チケットをコンビニエンスストアで購入することが必要とされていた。
- 23) ミュージアムショップに入ると、ひよこちゃんの描かれたTシャツ、くつ下、ぬいぐるみ、エプロン、皿やコップが並んでいる。JAL日本航空のビジネスクラスの機内食として出されているカップ麺も売られている。日清食品と安藤百福に関する書籍も販売されているが、それ以外のほとんど全ての商品に黄色のひよこちゃんが描かれているため、店内全体が黄色に染まっているようなイメージである。
- 24) 「究極のラーメン鉢」とは何かについては、「持ちやすい、麺がゆったり収まる、ふちが薄く口あたりが良い、高台内に丸みがあって洗いやすい、広口のラーメン鉢に比べて冷めにくい、高台が85mmで安定性がある、重量450～540g」と解説されている。
- 25) 最初に「チキンラーメンが生まれた頃の池田市」という表示が出て、1958年当時の池田駅前、新町の街並み、栄本町商店街の写真が映し出される。次に「チキンラーメンが生まれた頃の出来事」という表示が出て、1957年の南極大陸昭和基地開設、1958年の関門トンネル開通、1958年の東京国立競技場落成、腰でフラフープを回して遊ぶ子供の映像が映し出される。その後、「現在たくさんの人に食べられているチキンラーメンは、1958年にこの小屋から誕生しました。道具も特別なものは何もありませんでした」という字幕メッセージが表示される。そして画面は二次大戦後の大阪の風景になり、「安藤百福の脳裏にインスタントラーメン開発のイメージが焼き付けられたのは二次大戦後の混乱期でした。親をなくした子供や家を失った人々は、食べ物を探めて焼け野原をさまよっていました。この悲惨な状況を見て、食こそが人間が生きていく上で一番大切であると確信し、この思いを食足世平という4字に託しました。寒空の下、闇市のならぶ大阪梅田のラーメン屋台でラーメンを食べようと行列をつくる人々を見て安藤は思いました。一杯のラーメンのために人はこんなにも努力するものなのか。それならば、もっと手軽に食べられるラーメンを発明すれば、どんなに喜ばれることか。感じるものがありました。家庭で簡単に調理できるラーメンを作りたいと思い、自宅の庭に研究小屋を建てました」というナレーションが流れる。次に「開発するにあたって安藤は五つの目標を定めました」という音声の流れ、音声と字幕映像で「1. おいしい、2. 安全である、3. 簡単に調理できる、4. 値段が安い、5. 長期保存ができる」という五つの事項が

示される。そして映像は安藤百福と研究小屋、ラーメンが油で揚げられている様子に変わり、「しかし苦闘の連続でした。麺とスープが一体になって初めておいしいラーメンになります。麺に味を浸み込ませて乾燥させるのは大変難しいことでした。意外にもヒントは身近にありました。天ぷらです。実験が繰り返され、おいしいラーメンができたのです。日本の数少ない独創的技術の一つ、瞬間油熱乾燥法の完成です。発明されたインスタントラーメンはチキンラーメンと名付けられました。チキンラーメンは爆発的に売れ、食文化に革命をもたらしました。すべては『食足りて世は平らか』の思いから始まったのです」というナレーションが流れる。

- 26) 私見では、再現の忠実さ(リアリティ)をとことん追求しているところがこの空間の特徴である。
- 27) 豆腐については、右側の円に「昔：鍋やボウルを持って行き、振り売りや自転車で売りに来た豆腐屋さんから買っていました」、左側の円に「今：バック入りの豆腐を売り場の棚から買うようになりました」という説明、それぞれの光景を紹介する写真が表示されている。卵の場合、右の円に「昔：買うたびに手作業で卵をわら半紙に包んでいました」、左の円に「今：あらかじめ透明バックに詰められた卵を買うようになりました」という説明、およびそれぞれの写真がある。野菜についても同様である。
- 28) 具体的には、1960年当時の三菱商事ビルの写真、「総合商社がラーメンの発売元となり、事業分野を大きく広げました。チキンラーメンは総合商社がとびつくほどの魅力的商品でした」という説明がある。
- 29) 傍らには、横30センチ、縦20センチ位の長方形の説明パネルが2枚ある。この2枚の色合いは赤と白のコントラストになっている。すなわち一つは赤地に白文字で「自然体験活動：自然とのふれあいが、子供たちの創造力を豊かにする」と書かれている。もう一つは白地に赤文字で「『未来ある子供達に、スポーツの基本である正しい走法を学ばせたい』という日本陸上競技連盟の要請にこたえ、安藤財団が1985年から支援を続けている『日清食品カップ・全国小学生陸上競技交流大会』は、毎年約30万人の小学生が参加する大会となっています」と記されている。さらにこれらの下には、「『食とスポーツは健康を支える両輪である』という安藤百福の理念に基いた社会貢献活動を行っています。安藤スポーツ・食文化振興財団は、『健康』にむすびつく『食』や『スポーツ』関連の事業を支援しつづけています」というメッセージ文も表示されている。
- 30) 傍らには32インチほどのディスプレイがある。これには「インスタントラーメンが宇宙へ！！野口宇宙飛行士が搭乗した『スペースシャトル・ディスカバリー』、2005年7月26日、日本時間23時39分、打ち上げ成功！」と表示されており、これに「※こちらは打ち上げ前の映像です」という注意書きが添えられている。このディスプレイでは、無重力空間でラーメンを食べようとすると麺とスープが飛び散ってしまうこと、この問題を克服するためにラーメンを一口サイズにし、とろみをつけた

こと等が紹介される。下のガラスケースの中には、宇宙食ラーメン（スペースラム）の実物とスペースシャトルの模型が展示されている。これに加えて、壁には宇宙飛行士の野口聡一氏がこの施設に來場した時の写真、「史上初めて宇宙でラーメン体験をするつもりです」というメッセージ、色紙に記されたサインが展示され、24インチ位の別のディスプレイでは野口宇宙飛行士が実際にラーメンの宇宙食（スペースラム）を食べている映像が放映されている。

- 31) Cの部分は各々の位置によって、A, B, D, Eになる。クイズの初期画面では、まずクイズのタイプ・形式が、○×問題、3択問題、パズルというように示される。この組み合わせは、各回多少異なる。筆者が操作したときに多かったのは、第一問が○×問題、第二問と第三問が連続で3択問題、第四問がパズル問題、第五問がまた3択問題というパターンであった（2019年12月27日訪問時）。
- 32) 質問は文頭と文末の両方にクエスチョンマークが付されて示される。たとえば、テーブル上に見慣れないカップヌードルの写真、「?写真のカップヌードルはブラジルのカップヌードルである?」という質問文、赤いボタンの絵と○、黄色のボタンの絵と×が示される。解答の制限時間が来ると、「それまで!」と画面に表示されるので、この表示が出るまでに解答者は正解と思うボタンを選んで押す。選んだ答が正答かどうかは、次の画面で○×で示され、その上にオーバーラップする形で解説が示される。たとえば前述の問題で赤いボタンを押すと、制限時間到達後に×が大きく示され、その上に「写真のカップヌードルはアメリカのカップヌードルです。アメリカ人にも食べやすいように、めんのはきは日本の半分です」と表示される。
- 33) 25脚の丸イスは高さが様々で、各人が選んで使用するようになっている。筆者訪問時は、スクリーンの映像が見やすいように、前に座っている人は低めのイスを選び、子供と背の低い人、後方に座っている人は座高が高いイスを選んでいるように見えた。
- 34) コンテンツが放映されていない待ち時間において、スクリーンにはまず安藤百福のアニメ風イラストが映写され、「百福、まだまだ思案中…」と表示される。コンテンツ開始2分前になると、スクリーンに玉子が登場する。そしてその玉子に足が生え、歩いたり、ジャンプしたり、寝転んだりする。1分前になると、玉子に裂け目が入り、これが上下に割れ、ひよこが生まれて顔を出し、左右にステップを始める。30秒前になると、孵化したひよこが「30秒前」のプラカードを掲げる。
- 35) 全体の概要（流れ）は以下の通りである。劇場でビッグバンドのジャズミュージックが流れる中、ステージのカーテンが上がる。白いタキシードを着た安藤百福がスポットライトを浴びながらステップを踏んで踊り、ステージ中央に移動する。口火を切るセリフは、「やあ、みんな。私は安藤百福だ。ここでみんなに、たくさん発明発見のヒントを見つけてほしい。このシアターでは、特にカップヌードルが生まれるまでの困難を見てもらおう。一つの発明は数々の困難を乗り越えて生まれるのだ」というものである。そして映像は若い安藤百福のアニメ風イラストと金髪のア

メリカン人男性になる。セリフは「この男は1966年の私だ。チキンラーメンを世界に広げようとして、アメリカでスーパーマーケットのバイヤーに試食してもらった時のことだ。なんと、向こうの人はチキンラーメンを紙コップに入れてフォークで食べ始めたんだ。欧米人は、はしもどんぶりも使わない。この体験で、めんをカップに入れてフォークで食べられるようにすれば世界中に広まるのではないか」と思い、カップヌードルがひらめいた」というものである。この後、開発の苦労話へと続く。具体的には、「しかし、そう簡単ではなかった。まず容器選びで苦労した。発泡スチロールが良いということになったが、当時は魚を入れる箱にしか使われていなかった。そこで自分の会社で開発に取り組んだ。実はこのカップを作ったのも私だ。カップの開発と並行して、めんの開発も始めた。一番難しかったのは、めんをあげることだ。外側はあがっても中は生のままで、中まであげると外側が焦げる。それで、ひらめいた。カップ型の鉄枠にめんを入れてあげたら、うまくできた。上は密、下は疎にし、上に具を載せられるようにした」と続き、この開発プロセスやカップ麺の内部がイラストで示される。その後、映像は飛行機の中の座席に座っている安藤百福がナッツの袋をもらっているイラストになり、「さあ、次はふただ。ヒントはマカデミアナッツの袋だった。発明のヒントは暮らしの中にある。それに気づくことが重要だ」と語られる。さらにイラスト画面はカップにめんを入れている様子を横から描いたものになる。セリフは、「工場で大量生産しようとしたら、めんをカップに入れようとすると斜めになったり、ひっくり返ったり、これが最大の難関だった。逆転の発想で、カップにめんを入れるのではなく、カップをめんにかぶせるようにしたら、うまく行った。めんが宙ぶらりんになり、カップの補強材にもなった。また、めんの下にお湯が入り、ほぐれやすくなった」というものである。さらにセリフは「こうして私が発明したカップヌードルが工場でどうやって作られているか見てみよう」と続き、画像のテーマは工場における大量生産へと移る。ここではまず、「原料である小麦粉をねり上げ、熟成した後、ローラーで伸ばす。厚さ1ミリ以下に薄くする」と語られ、これを描いた実写映像が映される。ここで、「どうだい。だんだん薄くなっているのがわかるだろう?」という語りかけがある。その後の説明は以下の通りである。「これを1本1本切り分けてから、蒸気に通して蒸す。蒸した後は味付けで、スープの中をくぐり抜けると味がつく。油であげると水分がとび、乾燥する。逆さまにし、めんの上からカップをのせる。これが逆転の発想なんだ。賞味期限が印刷されたら、これで完成。お湯をかければ3分だが、作るのはそう簡単ではないんだ」。エンディングでは、オーケストラのクラシック音楽がBGMとして流れ、「新しいものを創り出すのは、人間の創造力であり、それを実現しようとする情熱である。私はそう信じている」と語られる。

- 36) 上部のふたが半分開いているところがリアルである。この前で、来場者がかわるがわる記念写真を撮影している。ここは人気の写真撮影場所になっており、自分達の番が来るまで、順番待ちができています。話している言葉を聞くと、日本語もあれば

中国語、英語もある。

- 37) 最初に、ほこり防止の仮ふたをはずさずに絵を描くこと、カップの底には何も書かないこと、賞味期限（1か月）がわかるようにその日の日付を書くこと等の注意が記された掲示を読むように求められる。机上のサインペンでイラスト等を書いたら、正面のガラス張り半円形のカウンターに持って行く。スタッフに「はい、こんにちは。こちらの方でカップをお預かりします」と声をかけられ、カップを手渡すと、それと交換する形で持ち帰り用の手提げ袋を渡される。カップが麺の上にかぶせられたら、手前の赤いハンドルを自分で6回まわす。するとガラス向こう（正面）にある装置上でカップが反転し麺が収まる。これは工場における生産と同じ原理で、来場者はその仕組みを体験していることになる。この時、スタッフは「このように、きれいに麺が入りました。これが日清食品の創業者・安藤百福が考えた逆転の発想です。それではトッピングをお楽しみ下さい」とマイクで話す。右手に移動し、次のコーナーでスープの味とトッピングの具（4種類）を選ぶ。これらはすべて、自分の希望を言うと中にいるスタッフがスプーン等を使ってカップの中に入れてくれる。さらに右に行くと、ふたを付けてもらうコーナー（工程）がある。「のりや接着剤は一切使っていないので安全です」と言いながらスタッフがふたをしてくれる。最後はフィルム包装の工程である。当該工程のスタッフは「今、フィルムはぶかぶかですが、熱風をふきかけると、どんどんと縮んでいきます。トンネルの窓から中を見て下さい」と話しかけてくる。言われた通りにトースターのような装置の窓を眺めていると、自分のデザインしたカップが左から右に流れる間にフィルムが縮んで密封されるのが観察できる。最後に「あつあつのカップヌードルが出てきます」という声と同時に、シュリンク包装されたカップヌードルが50センチほどのスロープを転がり、「カップヌードル受取口」という表示のある窓から出てきて金属のトレイに載る。「どうぞ、この機会に、できたてのカップヌードルにさわってみて下さい。少し熱いのでお気をつけ下さい」と声をかけられてそれを手に取ると、「出来立てほやほや」という感覚を味わえる。
- 38) 第Ⅵ章の記述は、2019年12月27日、2020年8月19日にカップヌードルミュージアム大阪池田へ訪問した際の筆者見聞に基づく。

引用文献リスト

- Aaker David A. (1996) *Building Strong Brands*, Free Press New York (陶山計介・小林哲・梅本春夫・石垣智徳訳『ブランド優位の戦略－顧客を創造するBIの開発と実践－』, ダイヤモンド社, 1997).
- Argenti, Paul and Forman Janis (2002) *The Power of Corporate Communication: Crafting the Voice and Image of Your Business*, McGraw-Hill, New York (矢野充彦監訳『コーポレート・コミュニケーションの時代』, 日本評論社, 2004).
- Barich, Howard and Kotler, Philip (1991) "A Framework for Marketing Image Management",

- Sloan Management Review*, Winter, 94-104.
- Christensen, Clayton and Raynor, Michael (2003) *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*, Harvard Business School Press, Boston.
- Christensen, Clayton, Altman, Elizabeth, McDonald, Rory, and Palmer, Jonathan (2016) "Disruptive Innovation: Intellectual History and Future Paths", *Working Paper Series*, No. 17-057, Harvard Business School.
- Cornelissen, Joep (2004) *Corporate Communication: Theory and Practice*, SAGE Publications, London.
- Cornelissen, Joep (2008) *Corporate Communication: A guide to Theory and Practice*, 2nd ed, SAGE Publications, London.
- Cornelissen, Joep, van Bekkum, Tibor, and van Ruler, Betteke (2006) "Corporate Communications: A Practice-based Theoretical Conceptualization", *Corporate Reputation Review*, Vol.9 (No.2), 114-133.
- Eisenhardt, Kathleen M. and Martin, Jeffrey A. (2000) "Dynamic Capabilities: What Are They?", *Strategic Management Journal*, Vol.21 (No.11), 1105-1121.
- Fombrun, Charles J. and van Riel, Cees B.M. (2004) *Fame and Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations*, Financial Times Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey (花堂靖仁監訳・電通レピュテーション・プロジェクトチーム訳『コーポレート・レピュテーション』, 東洋経済新報社, 2005).
- Forman, Janis and Argenti, Paul (2005) "How Corporate Communication Influences Strategy Implementation, Reputation and the Corporate Brand: An Exploratory Qualitative Study", *Corporate Reputation Review*, Vol.8 (No.3), 245-264.
- 藤本隆宏 (2003) 『能力構築競争：日本の自動車産業はなぜ強いのか』, 中央公論新社.
- Ghemawat, Pankaj and del Sol, Patricio (1998) "Commitment versus Flexibility", *California Management Review*, Vol.40 (No.4), 26-42.
- Hamel, Gary and Prahalad, C.K. (1994) *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Boston (一條和生訳『コア・コンピタンス経営：大競争時代を勝ち抜く戦略』, 日本経済新聞社, 1995).
- Helfat, Costance E. and Winter, Sidney G. (2011) "Untangling Dynamic and Operational Capabilities: Strategy for the (N) ever-changing World", *Strategic Management Journal*, Vol.32 (No.11), 1243-1250.
- 伊吹英子 (2003) 『経営戦略としての『企業の社会的責任』, 『知的資産創造』, 9月号, 54-71.
- Keller, Kevin Lane (2008) *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*, 3rd ed Prentice Hall Upper Saddle River, New Jersey (恩蔵直人監訳・株式会社バベル訳『戦略的ブランド・マネジメント』, 第3版, 東急エージェンシー, 2010).

- Kotler, Philip (2000) *Marketing Management*, The Millennium edPrentice HallUpper Saddle River, New Jersey (恩蔵直人監修・月谷真紀訳『コトラーのマーケティング・マネジメント』, ミレニアム版, ピアソン・エデュケーション, 2001).
- Leonard-Barton, Dorothy (1992) "Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development", *Strategic Management Journal*, Vol.13, Summer Special Issue, 111-125.
- 松村崇 (2006) 「戦略提携における知識創造の研究ーダイナミック・ケイパビリティの視点からー」, 『中央大学研究年報・商学研究科篇』, 第35号, 39-56.
- 櫻井通晴 (2010) 「コーポレート・コミュニケーションのレピュテーションへの貢献」, 『専修大学経営学論集』, 第91号, 1-22.
- 白石弘幸 (2009) 『現代企業の戦略スキーム』, 中央経済社.
- 白石弘幸 (2016) 『脱コモディティへのブランディングー企業ミュージアム・情報倫理と「彫り込まれた」消費ー』, 創成社.
- Teece, David J., Pisano, Gary, and Shuen, Amy (1997) "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, Vol.18 (No.7), 509-533.
- Teece, David J. (2007) "Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance", *Strategic Management Journal*, Vol.28 (No.13), 1319-1350.
- Zollo, Maurizio and Winter, Sidney G. (2002) "Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities", *Organization Science*, Vol.13 (No.3), 339-351.